

**FACULTAD LIBRE DE DERECHO
DE MONTERREY**

LICENCIATURA EN DERECHO



RÉGIMEN LEGAL DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN MÉXICO

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

PRESENTA: PABLO LEAL DORIS

ASESOR DE FONDO: LIC. MIGUEL ÁNGEL FERRIZ MARTÍNEZ
ASESOR DE FORMA: DR. JOSÉ FABIÁN RUIZ

SANTA CATARINA, N.L.

NOVIEMBRE, 2024

Santa Catarina, Nuevo León, a 19 de noviembre de 2024

Resumen: Este trabajo analiza la validez y como aplica el Protocolo Familiar en las empresas mexicanas. Se busca a través de este trabajo, proponer una regulación adecuada para el país, que permita formalizar este instrumento dentro del marco jurídico de las empresas; se logra hacer una comparación con legislaciones extranjeras, como la de España. Además, se examinan las principales características, beneficios y problemáticas que tienen las empresas familiares, con un enfoque especial en la sucesión generacional y la estructura de gobierno. Concluimos que la implementación de un Protocolo Familiar podría mejorar significativamente si se llegara a formalizar; lograría la estabilidad y longevidad de las empresas familiares en el país, aunque en la actualidad no está regulado dentro de la ley mexicana.

Palabras clave: Empresas familiares – validez – Protocolo Familiar – gobierno corporativo – sucesión – reforma

Summary: This paper analyzes the validity and application of the Family Protocol in Mexican companies. The aim of this study is to propose a regulation appropriate for the country, which would make it possible to formalize this instrument within the legal framework of companies; it is possible to compare it with foreign legislation such as that in Spain. In addition, the main features, benefits and problems of family businesses are examined with a special focus on generational succession and governance structure. We conclude that the implementation of a Family Protocol could be significantly improved if it were formalized; it would achieve the stability and longevity of family businesses in the country, although currently it is not regulated within Mexican law.

Keywords: Family enterprises - validity - Family Protocol - corporate governance - succession - reform

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Página 4
CAPÍTULOS	
I. ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO	5
A. Concepto	5
B. Organización y Administración	6
1. Fortalezas	7
2. Debilidades	8
C. Órganos de Gobierno	9
1. La Asamblea Familiar	10
2. El Consejo Familiar	6
3. Oficina Familiar (family office)	11
D. Consejo de Administración	13
E. Asamblea de Accionistas	15
1. La Asamblea Ordinaria	16
2. La Asamblea Extraordinaria	16
F. Pros y Cons de las Empresas Familiares	17
G. Problemas	20
II. ASPECTOS GENERALES DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN MÉXICO	22
A. Concepto y Formación	22
1. Características de Protocolo Familiar	24
2. Etapas del Protocolo Familiar	24
B. Contenidos dentro del Protocolo Familiar	26
C. Instrumentos de Desarrollo	26
1. Capitulaciones	29
2. Donación	31
3. Estatutos Sociales	32
4. Testamento	34
D. Tipos de Pactos	35
E. Prototipo de Protocolo Familiar	36
F. Validez del Protocolo Familiar	38
III. DERECHO COMPARADO	41
A. España	41
1. Ley en España	42

2. Decreto 171/2007	43
IV. PROBLEMÁTICA DEL PROTOCOLO EN MÉXICO	46
V. PROPUESTA DE REFORMA DE LEY	48
A. Artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles	48
CONCLUSIONES	54
MARCO CONCEPTUAL	59
BIBLIOGRAFÍA	60
APÉNDICE	61

INTRODUCCIÓN

En este trabajo, realizaremos un análisis profundo sobre la validez y aplicación del Protocolo Familiar en las empresas mexicanas. El objetivo principal de la investigación es, tras examinar el concepto y la implementación del Protocolo Familiar en México, compararlo con las prácticas de otros países para proponer una posible legislación que regule su uso en la legislación mexicana. Dado su impacto en el ámbito empresarial y familiar, es crucial entender cómo un Protocolo Familiar bien estructurado puede beneficiar tanto a las empresas como a sus miembros.

Para llevar a cabo este análisis, comenzaremos por definir qué es una empresa familiar, quiénes la conforman y cómo funcionan sus distintos órganos de gobierno. Esta información es fundamental para que el lector comprenda posteriormente la función y relevancia de un Protocolo Familiar.

Este tema es sumamente relevante, ya que, en la práctica diaria, las empresas familiares suelen establecer acuerdos para separar los intereses de la empresa de los de la familia. Sin embargo, a menudo estos acuerdos no son respetados por los propios miembros familiares, lo que genera conflictos internos. Contar con una regulación específica para los protocolos familiares permitiría que los derechos y obligaciones pactados sean respetados y, en caso de incumplimiento, se establezcan las consecuencias y medidas necesarias.

Para cumplir con el objetivo de este estudio, el primer capítulo se centrará en las empresas familiares, describiendo su estructura y funcionamiento. En el segundo capítulo, abordaremos el concepto del Protocolo Familiar, explicándolo detalladamente para que el lector comprenda su importancia y aplicación. Además, compararemos cómo se percibe y se regula el Protocolo Familiar en diferentes países del mundo, lo cual nos proporcionará una perspectiva más amplia para elaborar una propuesta de ley en el último capítulo. Finalmente, el cuarto capítulo se enfocará en la problemática actual del Protocolo Familiar en México, analizando los desafíos y posibles soluciones.

Capítulo I

ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MEXICO

Antes de entrar a fondo sobre lo que es el Protocolo Familiar y como es que funciona, es importante saber primeramente lo que es una empresa. En México, más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una representación familiar, al igual que el control de ellas; estas vendrían siendo las que más incrementan la economía en el país. Para el resto del porcentaje que queda, también podemos ver las empresas que no cotizan en la bolsa, y también tienen una estructura familiar del mismo estilo, pero con diferentes características ya que, por ejemplo, no hay compra de acciones, etc.

Mi objetivo en este capítulo es poder entender a que es por dentro una empresa familiar, al igual poder tocar unos temas que más adelante se podrán conectar con el Protocolo Familiar.

A. CONCEPTO

Una empresa familiar, es *“es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes.”*¹ Las empresas familiares como bien lo dice la cita, las crea una familia y tienen como objetivo el estar heredando a sus futuras generaciones; se dice por expertos que muy difícilmente una empresa de este tipo puede llegar a pasar a más generaciones, ya que verdaderamente si se tiene que poner mucho esfuerzo en ellas pero, con buena planeación las metas se pueden cumplir. Se puede ver muy fácil que una familia tenga una empresa familiar, pero en realidad si pasan por muchos caminos difíciles para estar en donde están el día de hoy. Aparte de tener como objetivo el poder darles estas empresas a las futuras generaciones de sus familias, un punto importante del cual muchos no consideran, es que estas empresas generan una gran cantidad de empleos, al igual que incrementar su patrimonio.

¹ Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina. **Las Empresas Familiares**. en Universidad de Extremadura, Badajoz, España, 2014. Disponible en línea: <<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/empresas-familiares/las-empresas-familiares/9423266>> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

Después de haber leído y analizado las diferentes perspectivas de lo que son las empresas familiares para los diferentes tipos de persona y personalmente le pudiera tendría que dar una definición, a lo que es el concepto en si de una empresa familiar seria: cuando una familia o más de una familia tiene una propiedad y administran un negocio; estas familias se van moviendo en generaciones y sucesivamente van manejando el negocio para un mejor futuro al largo plazo. Muchas de estas empresas en México, son de las más destacadas por haber creado una gran cantidad de trabajos en el país.

Como toda empresa dentro del país, tiene sus ventajas y desventajas tenerla. Gracias a que una empresa sea familiar, personalmente puedo decir que la toma de decisiones es mucho más rápida si fuera una empresa común y corriente. Pero por el otro lado, también se pueden presentar desventajas que afectan a la empresa y hasta puede terminar con ella, si no se tiene el cuidado necesario. Los problemas que más se pueden reflejar en una empresa familiar, son simplemente problemas internos en la empresa por ser miembros de familiares y, cuando toca cambiar la administración a los más jóvenes. De esto en pocas palabras, consiste lo que vendría siendo una empresa familiar.

B. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Se puede percibir por pura lógica que, cada y una de las personas que forman parte de una empresa tienen diferentes niveles de compromisos para que todo pueda seguir avanzando positivamente; para esto en realidad se necesita tiempo y dedicación de todos como grupo, al igual que los miembros de la familia para que todo pueda ser un rotundo éxito. Lo más importante para que una empresa pueda estar bien organizada y administrada por los miembros de la familia, es ser leales entre ellos mismos, al igual que hacer sentir bienvenidos a los demás empleados.

1. Fortalezas

Es importante poder analizar lo que vendrían siendo los fuertes de una empresa, simplemente para ver para que se necesita para el beneficio de la familia y la empresa. En el libro

de Asención Barroso Martínez y Cristina Barriuso Iglesias² que habla específicamente sobre las empresas y las familias, nos explica muy específicamente todo lo que una empresa necesita. Para que una empresa sea fuerte, se necesita por parte de todos el comprometerse a ella y obtener resultados que lleve a todos a un mejor lugar; se tiene que sentir por parte de toda esta pasión por estar haciendo lo que hacen. Dentro del compromiso también pudiera decir que se ve mucho lo que es el conocer sobre la empresa y comunicarse correctamente. A esto me refiero el saber absolutamente todo sobre la empresa por dentro y por fuera, como beneficiarla y hasta los competidores de ella.

Lo más importante que se tiene como algo bueno en una empresa, que en un tema que en realidad se tiene que tomar en consideración, es como miembro de la familia y dueño de la empresa, ver que hay a largo plazo para la empresa en sí. El objetivo de las empresas familiares es mantenerse y poder heredar para sus descendientes y este activa esta empresa para las futuras generaciones. Los autores Asención y Cristina comentan que:

“Las empresas familiares, por lo general, tienen una clara visión de sus objetivos a largo plazo. Estos planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa mejorar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos. Este planteamiento es un requisito para la supervivencia a largo plazo. Sin embargo, las empresas familiares no son tan buenas para formalizar sus planes, a la hora de describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones, ya que no hacen planes organizados.”³

Las empresas siempre tienen cuidado con las decisiones que toman a lo largo de su historia, porque como se mencionó anteriormente su objetivo más grande es el seguir mejorando la empresa; todas las decisiones que están tomando siempre son para los resultados del largo plazo. Se especifica en la cita que las familias en si no son las mejores para en realidad hacer sus planes. Aquí se puede identificar un gran problema dentro de una empresa familiar, el cual a veces las familias no se ponen de acuerdo con las diferentes perspectivas de cada uno de los miembros, lo cual esto puede llegar a ser un problema y perjudicar a la empresa en sí; hay ciertas maneras de que esto se pueda arreglar de manera civilizada y se estará tocando el tema en el siguiente capítulo.

2. Debilidades

² Loc. Cit.

³ Loc. Cit.

Por el otro lado, lamentablemente también están las debilidades que en muchos casos, no son muy visibles en las empresas familiares, pero es importante puntuar y analizar específicamente estas debilidades de estas; sabemos que mantener en alto una empresa, nunca es fácil y por eso las empresas destacadas que vemos hoy en día, están donde están por su trabajo duro a través de los años. Sabemos que las debilidades de una empresa son las deficiencias que se pueden identificar y son la causa de las cuales no se han cumplido ciertos objetivos dentro de una empresa familiar. Estas debilidades pueden llegar a ser parte de un riesgo a corto o hasta a largo plazo para dicha empresa.

En contrario a las fortalezas, las debilidades mayoría del tiempo son mucho más complicadas de identificar que las fortalezas que las pueden ver rápidamente. En si para que una debilidad se pueda identificar al 100%, se hacen ciertos análisis de ahí se pueden llegar a basar en que está afectando a la empresa que no llegan al rendimiento u objetivos que buscan. Muchas de las empresas de estos tiempos, acostumbran a utilizar algo que se le llama “DAFO” que quiere decir: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; es considerada una nueva manera de analizar una empresa⁴.

Las debilidades que siempre se pueden encontrar en una empresa, se encuentran *“relacionadas con las capacidades y el talento, la falta de dirección, estratégica, la obsolescencia, la falta de eficiencia de los procesos, los problemas de financiación o de rentabilidad.”* Estas son algunas de las cosas por las cuales la empresa comienza a tener problemas, y gracias al DAFO, se pueden identificar, pero claro, para todos estos tipos de problemas siempre hay soluciones para mejorar como empresa y convertir todo en fortalezas.

C. ÓRGANOS DE GOBIERNO

Dentro de una empresa familiar, es muy importante el estructurar formalmente una manera de gobernar dentro de la empresa. Se estructura de dos diferentes órganos, que son la Asamblea

⁴ Pérez, Anna. “Debilidades de una empresa: una nueva interpretación del análisis DAFO”. Nacional. Disponible en línea: [obsbusiness.school](https://www.obsbusiness.school/blog/debilidades-de-una-empresa-una-nueva-interpretacion-del-analisis-dafo), <<https://www.obsbusiness.school/blog/debilidades-de-una-empresa-una-nueva-interpretacion-del-analisis-dafo>> (Consulta: Octubre 3, 2024).

de Familia y el Consejo Familiar, que trabajan de la mano para asegurar la unión de la familia, al igual que la transparencia en el negocio y su largo plazo. Con estos dos órganos de gobierno dentro de la empresa, fácilmente se hace lo que es el consejo de la empresa, que básicamente analiza y les da seguimiento a las operaciones de la empresa.

En los órganos mencionados anteriormente, es en donde se logra todo el compromiso de la familia hacia la empresa, para poder seguir creciendo a largo plazo y poder seguir creando las estrategias correctas para que la empresa tenga rentabilidad.

Se pudiera decir que la estructura de gobierno se divide en dos partes: una siendo la familia empresaria y por otro lado la empresa familiar en sí. Por un lado, se puede ver lo que es la asamblea familiar, el consejo de la familia y los comités y, por el otro lado, están las juntas generales de accionistas, el consejo de administración y el comité. De alguna manera ambos lados comparten ciertas características que unen la estructura en la que se gobierna una empresa familiar. Es importante mencionar hablar a profundidad que pasa dentro de cada órgano de gobierno para poder sentirnos dentro de la empresa.

1. La Asamblea de Familia

Este órgano de la familia es muy sencillo de explicar, ya que no tiene ningún tipo de complicación y solamente hace una función. Esta asamblea solamente reúne a todas las ramas de la familia que sean descendientes en manera directa de los fundadores. Tiene como objetivo cuidar los valores y la filosofía de la empresa, para hacerlos durar el más tiempo posible a como los años sigan pasando.⁵ Dentro de la doctrina, algunos expertos en el derecho mencionan que la asamblea de la familia y el consejo familiar van de la mano, o hasta puede llegar a ser el mismo, pero al igual otros dicen que no. Personalmente decidí que son cosas diferentes, pero al mismo tiempo se pueden llegar a relacionar con otras cosas también.

⁵ Orozco Priego, Etna. “*Los 5 Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar*”. Disponible en línea: **fba-mexico.com**, Nacional <<https://www.fba-mexico.com/articulos/cuerpos-de-gobierno/68-los-5-organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar>> (Consulta: Febrero 18, 2024).

Se componen solamente de los padres fundadores, de los hijos, consanguíneos de estos y sus cónyuges y herederos directos; representan a todas aquellas personas que son consideradas como miembros. La asamblea familiar es vivida como el día de la familia; es un encuentro ideal para que la familia pueda conocerse mutuamente. En sí, una Asamblea Familiar es más visto como un grupo grande, en el cual todos los miembros de la familia son incluidos. Aquí se puede compartir información también, al igual que dar cualquier tipo de ideas. En la asamblea familiar, no se reúnen con tanta frecuencia.

La Asamblea de la Familia si es considerado un Órgano de Gobierno esencial dentro de la empresa familiar, al igual que también está integrado este órgano en el Protocolo Familiar⁶.

2. El Consejo Familiar

El Consejo Familiar, *“es considerado el órgano de deliberación y definición de los Valores Familiares e intereses generales de la Familia en relación con el Negocio Familiar. Articula los intereses particulares de los miembros con las posibilidades de la Empresa.”*⁷ En este órgano, se establecen las reglas de interacción con la empresa para que todos puedan estar en paz, sin ningún tipo de daño en base a la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. A través del Protocolo Familiar, aquí se regulan las políticas de la familia que esté involucrada en la empresa, la sucesión de las acciones, remuneraciones, entre otras muchas cosas. En este consejo igual, es donde se le da mantenimiento, se supervisa y se aplica todo en temas del Protocolo Familiar.

El Consejo Familiar comparándolo con la Asamblea Familiar, se considera un grupo un poco más estricto en base a los miembros que hay dentro, por el hecho que son los que son parte de la empresa o han tenido más experiencia a través de los años. En el Consejo Familiar se toman decisiones que son un poco más formales, es decir, que pudieran tener más relevancia o importancia hacia la empresa.

⁶ Ceca Magan Abogados. “*El consejo de familia en la empresa familiar: qué es, funciones y cuándo es conveniente*”. Nacional. Disponible en línea: **cecamagan.com**, <<https://www.cecamagan.com/blog/consejo-familia-empresa-familiar-funciones-cuando-conveniente>> (Consulta: Octubre 3, 2024).

⁷ Esparza, José Luis. “*Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar*”. Disponible en línea: **web.uqroo.mx**, Nacional <<http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/presorgob.pdf>> (Consulta: Marzo 17, 2024).

En el consejo familiar también se asigna a los miembros en sus respectivos roles de propietarios responsables y, se escoge a un presidente y un secretario. Con él se reúne en un estimado de 3 a 6 veces al año.

Se dice que las funciones del Consejo Familiar son puede agrupar en cuatro tipos diferentes de bloques:

- I. La primera siendo la función legislativa, que es la que establece y mantiene todo en temas del Protocolo Familiar;
- II. La función informativa, que es la que se encarga de estar comunicando a los familiares sobre el progreso de la empresa;
- III. La función formativa, su objetivo siendo la formación para las futuras generaciones, el cómo ser accionistas responsables dentro de la empresa; y, por último
- IV. La función conciliadora, es la que evita conflictos, pero al mismo tiempo los resuelve en el caso de que sea necesario, cultivando la unidad y la armonía dentro de la familia.

Se incluye también en este Consejo Familiar, que se tiene que constituir lo que es el Consejo de empresa, y como es lo primero que se tiene que implementar.

“La evolución de la familia, que se manifiesta en una mayor participación de las generaciones más jóvenes, y el crecimiento y complejidad de la operación del negocio, hacen necesaria la profesionalización del Consejo de Empresa, a través de la formalización de su funcionamiento y la incorporación de Consejeros Externos dando paso a un Consejo Consultivo. Éstos aportarán conocimientos y experiencia que enriquecerán la visión del negocio desde una perspectiva más objetiva. La empresa familiar que aspire a prevalecer a través de las generaciones requiere implementar estos cuatro cuerpos de gobierno.”⁸

Dentro de este consejo también habla sobre la incorporación de los que son los consejeros externos y lo que viene siendo también un consejo cultivo. Estos consejos se hacen con el propósito de que haya más participación de las generaciones más jóvenes y el crecimiento y operaciones del negocio. Se recomienda mucho en realidad implementar estos tipos de cuerpos de gobierno, para poder llegar a un nivel más alto para las futuras generaciones.

⁸ Orozco Priego, Etna, Ob. Cit.

3. Oficina Familiar (family office)

El modelo de administración que se conoce como Oficina Familiar, también conocido como “family office”, se puede explicar simplemente con su propio nombre del concepto. Esto es más que nada una empresa que es privada y claro, es de la familia y, tiene como objetivo: *“...manejar su patrimonio de una manera inteligente y con miras a un futuro estable, es un vehículo que puede brindarle a la familia más rentabilidad financiera, eficiencia y supervisión, además de una mejor coordinación entre las iniciativas de los miembros de la familia y un apoyo centralizado para la continuidad generacional de la empresa.”*⁹

Lo que esta cita quiere decir es, que un family office maneja su propio dinero y de las mejores maneras posibles para poder tener un futuro estable ellos mismos, al igual que las futuras generaciones de la familia. Este tipo de oficinas le puede ofrecer un mejor tipo de vida a las familias.

Como family office, tienen ciertos objetivos para el mejoramiento de la empresa en sí, que serían cosas como: analizar a fondo la empresa de la familia para poder llegar a entender los objetivos y valores de ella para un mejor futuro, crear el plan perfecto de gestión del patrimonio. Esto se haría juntado todo el capital que tienen los miembros de la familia que están interesados para crear mejores oportunidades. También se aseguran de implementar buenas estrategias al momento de hacer cualquier tipo de inversión a una empresa o a bienes raíces, que se hagan fideicomisos, que se aseguren estos bienes o cualquier tipo de plan de ahorro. Todos estos tipos de objetivos se hacen con el fin de que el patrimonio familiar siga incrementando para las futuras generaciones.

Se pueden también identificar algunas ventajas que hay dentro del family office, que son cosas como evitar los conflictos entre la familia lo menos posible, por que como quiera estarían ocurriendo, las personas que estén manejando el family office están haciendo lo mejor posible para

⁹ Rizo, Mario. “¿Qué es el family office?”. Disponible en línea: [forbes.com.mx](https://www.forbes.com.mx/que-es-el-family-office/), Nacional <<https://www.forbes.com.mx/que-es-el-family-office/>> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

incrementar el patrimonio (no siempre son puros miembros de la familia, pero se enfocan en el patrimonio de ella). Dentro de un family office las decisiones son mucho más rápidas ya que son solamente los familiares los que están llegando a un acuerdo.

Se llega a ver más que nada como un tipo de herramienta para las familias; estas familias tienen la oportunidad de poder dividir las decisiones que tengan que ver con el patrimonio con las que tengan que ver con las finanzas. Esto se hace con el objetivo de mantener este patrimonio que se ha generado a través de generaciones y para las siguientes.

D. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En este consejo, tal cual como lo dice su nombre, se encarga de administrar toda la empresa. En el consejo de administración, deben de estar abierto a la oportunidad de colaborar con terceros que sean independientes, específicamente en el modelo que esté activo profesionalmente. Este consejo se reúne de 4 a 8 veces al año, con su respectiva agenda y su acta.

Se puede justificar un consejo de administración, cuando está activo y esté defendiendo los intereses de los accionistas, por:

- I. Está representando y defendiendo a los accionistas en base a sus intereses, al igual que revisando que el proceso de la creación;
- II. Puede analizar el alrededor y aprobar la estrategia que tenga la empresa;
- III. Define el perfil del jefe ejecutivo, lo elige y lo evalúa, para posteriormente ir orientando su trabajo en caso de que sea necesario
- IV. Por aprobar la organización de responsabilidad y apoyar al equipo de la directiva en caso de que sea necesario;
- V. Saber cuándo actuar cuando la empresa está en crisis y así asegurar de que este en buenas condiciones siempre;
- VI. Tener anticipación con preparar el plan de sucesión, si fuera el caso; y
- VII. Se asegura de que la ley, estatutos y las responsabilidades de la empresa familiar se cumplan de manera correcta todo el tiempo.

Ahora teniendo este tipo de consejo dentro de la empresa familiar, se puede ver automáticamente un incremento en la disciplina en todo el equipo, por el hecho de que está la organización de cómo está operando la empresa. Se pueden ver también espacios de reflexión hacia las acciones y los resultados del pasado, para también ver los planes e ideas que hay para el futuro de la empresa. También, el consejo aporta la experiencia y la competencia en todo tipo de aspecto básico en el negocio.

Por el otro lado, vemos que se pueden presentar dificultades dentro de un consejo de administración estando en el proceso de diseñarlo y en elegir a los consejeros correctos para obtener los buenos resultados que se han mencionado en este capítulo. Todo este proceso para que se tenga el perfecto consejo, requiere de mucho tiempo y dedicación. Hay una cierta competencia para ver quiénes son los consejeros que serán elegidos para la administración de este, y todo depende del que sea más atractivo para la empresa en base a su experiencia; siempre hay también un puesto dentro del consejo quien es el que nombra a estos consejeros, entonces vemos cómo el comportamiento de ellos está condicionado a eso.

Algo que también se considera como una gran dificultad dentro de un consejo de administración, es *“determinar el sistema de remuneración (encontrar el justo equilibrio entre interés económico-profesional del consejero y su independencia).”*¹⁰ Rápidamente para entender un poco lo que es la remuneración, es un sistema para los consejeros, que es básicamente que tienen que recibir una compensación adecuada por el tiempo, experiencia y conocimientos que le han invertido al consejo. Esto vendría siendo un salario base, al igual que una parte de honorarios por las asistencias a reuniones; en algunos casos las empresas familiares le suenan dar incentivos a los consejeros, a corto y largo plazo.

Para un sistema de remuneración, se debe tener en consideración que tan grande es la empresa familiar, ya que claro, entre más grande sea dicha empresa, más complicado serían los sistemas de remuneración; tendrían que ser más formales y son mucho más difíciles de manejar. Por lógica, se puede percibir que a los consejeros que lleven un mayor tiempo dentro del consejo de la empresa familiar, estarían recibiendo remuneraciones más altas que los que lleven menos

¹⁰ Esparza, José Luis, Ob. Cit.

tiempo en él. Siempre es buena idea, el hacer comparaciones con diferentes consejos que hay en las empresas para poder comprar las remuneraciones que se les da en base a su tamaño, a que se dedican y en donde están ubicados. Todas estas acciones, deben de estar reflejadas a el comportamiento en base a los valores de la empresa; esto es lo más importante en el tema de la remuneración.

E. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es importante mencionar que consiste una empresa familiar y, en este caso, otra de las asambleas que es muy importante mencionar ya que tiene muchas funciones esenciales para la empresa, es la Asamblea de Accionistas. Menciona el artículo 178 de la Ley General de Sociedades Mercantiles¹¹ lo siguiente, acerca de las asambleas de accionistas:

“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. En los estatutos se podrá prever que las resoluciones tomadas fuera de asamblea, por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto o de la categoría especial de acciones de que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieren sido adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirmen por escrito. En lo no previsto en los estatutos serán aplicables en lo conducente, las disposiciones de esta ley. Asimismo, en los estatutos se podrá prever asimismo que las asambleas de accionistas se puedan llevar a cabo mediante el uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, tal y como si se tratara de asambleas de accionistas presenciales, pudiendo darse la participación de parte o todos los asistentes presencialmente o por medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología teniendo la misma validez unas y otras.”

Analizando este artículo de la Ley, habla específicamente lo que vienen siendo las asambleas de accionistas dentro de una empresa. Este tipo de asambleas pactan y validan todos los actos y las operaciones que se lleven a cabo; lo que se vaya a resolver estará cumpliéndose por la persona que lo designe y en caso de que no haya quien, sería por el Administrador o por el mismo Consejo de Administración.

En los estatutos que se hacen al momento que se crea una empresa, se podrán ver las maneras en que se tomaran las decisiones si son por fuera de la asamblea, por unanimidad de los

¹¹ Ley General de Sociedades Mercantiles. (D.O.F. Agosto 4, 1934/ Octubre 20, 2023).

accionistas que tengan acciones preferentes (derecho a voto) o de cualquier categoría de acciones que sea. Gracias a la tecnología que tenemos hoy en día, ahora las juntas de los accionistas se pueden llevar a cabo en línea. Esto se podría llevar a cabo, simplemente especificando en los estatutos de la empresa que las juntas se pueden hacer utilizando el internet, con videoconferencias o cualquier tipo de tecnología que sea del beneficio o gusto de los accionistas.

Ahora hablando de las asambleas de accionistas y para poder seguir metiéndonos más al tema, se dividen en dos tipos de asambleas: las ordinarias y las extraordinarias. Estas asambleas se tendrán que llevar a cabo en el domicilio social; en el caso de que no se siga este requisito serán nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor. En ningún momento se podrá entender que una asamblea se haga fuera del domicilio solamente por usar tecnología. En el caso de que no exista ningún tipo de caso fortuito o fuerza mayor, los accionistas de la asamblea podrán celebrarlas fuera del domicilio social, siempre y cuando los accionistas estén de acuerdo con la decisión y esta la posibilidad de usar tecnología para las asambleas; esto se deberá de especificar en el acta de la asamblea.

1. La Asamblea Ordinaria

La asamblea ordinaria, por un lado, se reúnen por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses que sigan al cierre del ejercicio y se ocupara, además de los asuntos incluidos en la orden del día, de los que mencionare: discuten, aprueban o cambian el informe de los administradores, nombran al Administrador o Consejo de Administración y los comisarios y también determinan el dinero correspondiente a los Administradores y Comisarios; esto pasa específicamente cuando no se han fijado los estatutos.

Para que una asamblea ordinaria legalmente se considere que se han reunido todos los miembros de ella, se tendrá por lo menos tener una representación de la mitad del capital social y las resoluciones nada más serán válidas cuando se tomen por mayoría de los votos de los accionistas que estén presentes en la asamblea.

2. La Asamblea Extraordinaria

Por el otro lado, una asamblea extraordinaria tiene más razones por las cuales se pueden juntar, que todas las que no se mencionen aquí son razones por las cuales una ordinaria se puede reunir, estas siendo algunas: cambio de objeto en la empresa, fusión con otra empresa, cambio de nacionalidad, disolución, aumento o reducción del capital social, transformación de la empresa, emisión de bonos, cualquier tipo de modificación que se haga en el contrato social, prórroga de la duración de la empresa, amortización y emisión de acciones.

En cualquier momento del año, estas reuniones se podrán llevar a cabo. Estas convocatorias de asambleas normalmente se hacen por el Administrador o el Consejo de Administración.

F. PROS Y CONS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Así como hay cosas buenas dentro de las empresas familiares, también hay cosas que las pueden perjudicar a las empresas siendo desventajas graves. Hay muchos tipos de problemas y puntos de los cuales se pueden tocar que pueden ser problemas dentro de las empresas familiares, pero uno de los más destacados que se pueden ver en las empresas y han sido perjudicadas por esto, es la sucesión.

La sucesión es cuando se pasa la empresa de una generación a otra, significando que habría un cambio de líder; puede ser un proceso muy complicado que normalmente se enfrenta con muchas dificultades con problemas personales como de la familia también. Siempre hay un tipo de cambio con temas de sucesión en una empresa, es prácticamente un juego a que esta pueda continuar de la misma manera en la que operaba anteriormente.

Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación. La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión.”¹²

¹² Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina, Ob. Cit.

Para que una empresa familiar llegue a su fin, normalmente lo que ocurre es que hay cambios de generación dentro de ella, que es lo que hace que hagan cambios drásticos y los comportamientos son diferentes por los nuevos operadores de la empresa. Los porcentajes que se mencionan son muy precisos porque es necesario tener mucho cuidado con el cambio de generaciones dentro de las empresas familiares. Todo esto depende de cómo la negociación se lleve a cabo en el proceso de todos estos cambios.

La simple solución en este tema de la sucesión es más que nada tener la correcta estructuración de este drástico cambio. Aquí es donde entra una de las soluciones que más se ha visto cuando ocurre algo en temas de sucesión, que es la elaboración de algo llamado “Protocolo Familiar”. Aquí funcionaría por el hecho de que en este acuerdo hablaría de cualquier cambio de poder o de líder y cualquier tema familiar que pudiera afectar a la empresa de manera negativa; con esto se evitan cualquier tipo de problemas en cualquier etapa del proceso del cambio. Si se llegase a firmar un protocolo de este tipo, haría mucho más fuerte a la empresa en las próximas generaciones. Se estará hablando más a fondo sobre este tema cuando se presente el concepto del Protocolo Familiar.

Las empresas pueden ser lo mejor que existe, si se pueden llegar a organizar de la manera correcta siguiendo todos los pasos que se necesita para crecer la empresa y el patrimonio familiar. Se debe por un lado el tener una buena relación con la familia mínimo dentro de la empresa, para crear este interés por ella y que pueda salir adelante. Lo que pasa dentro de la oficina es totalmente diferente a la relación que puede tener uno con otro familiar; es importante aclarar esto porque a veces las relaciones fuera de la oficina suelen confundirse cuando se entra a una sala de juntas.

Está también en que el miembro de la familia, que es parte de la empresa tenga esta hambre por tener más planes para la empresa y lograrlos; que en realidad estén poniendo de su parte y amar a la empresa.

Lo más importante para que la empresa pueda seguir adelante y mejorar en todo tipo de aspecto, es que los miembros de la familia que operan dentro de la empresa tienen que cambiar esta mentalidad de cambiar ellos mismos si es necesario, en que son una familia, pero al mismo

tiempo son empresarios. Para esto en realidad se tienen que transformar y saber lo que se tiene que hacer, pero así, se obtienen los buenos resultados.

En algunos casos, las empresas familiares no son manejadas de la manera correcta y todo se persona por ser familiares. Debe de haber esta barrera o línea, sobre lo que es el negocio y lo que es la familia. Las familias comienzan a tener problemas en base a sus relaciones y comunicación dentro de la empresa; como resultado se empiezan a llevar de mala manera que causan peleas y se olvidan de que tienen una empresa que operar.

Otro de los casos que se hablará más adelante, que se menciona que es muy importante dentro de las empresas familiares, y toca en algunas ocasiones que no cuentan con este tipo de organización, es un consejo familiar. Estos básicamente resuelven problemas dentro de la empresa, al igual que si se llegara a presentar aclarar problemas personales que tienen que ver con la empresa. También se analizarán los proyectos a corto y largo plazo y revisarán los resultados de las operaciones. No teniendo un consejo familiar, se puede llegar a perder la comunicación entre los familiares y poder terminar como el punto anterior: problemas de relación y de comunicación que puede resultar en que la empresa llegue a un fin.

Hay ocasiones en las que la empresa familiar no tiene absolutamente ningún tipo de normas para regular la relación entre los socios. Es muy importante tener este tipo de reglas dentro de la empresa familiar por cualquier ocasión que pueda salir desprevenidamente. Para que esto se pueda regularizar, se puede incluir en el Protocolo Familiar y así, los socios tendrán sus obligaciones y tendrán que cumplirlas en base a lo que diría dicho documento.

Se puede presentar en algunos casos, que alguno de los miembros de la administración (que son parte de la familia), en realidad no tienen la visión que otros familiares de la empresa tienen, en base a que será de la empresa a largo plazo. Si todos no tienen esta visión o plan del futuro de la empresa para bien y para el crecimiento de ella, se está perdiendo el tiempo ya que no hay interés de todo el grupo.

Se puede presentar en algunas ocasiones que es tiempo de pasar la empresa a las manos de alguien más, lo que se necesita un plan de sucesión y, en algunas ocasiones la empresa no tiene ningún tipo de plan para esto, que puede terminar en problemas dentro de la empresa; por eso se dice que las empresas en algunas ocasiones no llegan ni a la segunda generación de familia por problemas de estos tipos.

G. PROBLEMAS DENTRO DE LA SUCESIÓN

Se habló anteriormente sobre lo que es la sucesión dentro de las empresas familiares. Ahora, es importante aclarar que hay una gran diferencia cuando se habla de la sucesión de una empresa que no tiene relaciones familiares, con una que sí las tiene. La simple diferencia en temas de la sucesión es que el puesto o la dirección de la empresa para administrarla pasa de una persona con experiencia a otra, cuando por el otro lado cuando es una empresa familiar, esta relación de familiares entre los propietarios de la empresa. Las empresas deben tener muy presente el tema de cómo estarían operando a largo plazo, al igual que las consecuencias naturales que podrían surgir en el negocio familiar; todo esto se hace por el hecho de que, si la empresa llegase a estar en una mala posición, la familia también lo estaría.

Para este tipo de empresas se considera como una intimidación por todos los desafíos que tienen que pasar cuando una sucesión se está llevando a cabo. Como se mencionó en el capítulo anterior, es básicamente un proceso de transformación, en el cual los administradores son cambiados por nuevas generaciones; con estas nuevas generaciones habría nuevas ideas, diferentes maneras de manejar la empresa, nuevos trabajadores y cualquier tipo de cosas nuevas para bien o hasta para mal.

La sucesión es algo muy frágil en temas de familia como se ha mencionado anteriormente, pero es interesante poner sobre la mesa cuáles vendrían siendo ciertos problemas que pueden surgir ya en el proceso sucesorio.

Un ejemplo que probablemente es de los que más pueden ser vistos en este tipo de ocasiones, es cuando el mismo fundador comienza a dudar sobre este nuevo cambio y si su poder

ya no sería el mismo, o que la influencia que él daba hacia la familia cambia. A veces el fundador de dicha empresa puede sentir este miedo de entregar su puesto a nuevas generaciones, ya que lo ve como una identidad porque esta persona vendría siendo la imagen de la empresa.

Al momento de que se vaya a mover la empresa a una nueva generación, también es difícil para los que dejarán la empresa separar el trabajo de la vida familiar. Sienten esto como una gran pérdida porque es algo que han hecho por muchos años. Al igual que para todos los miembros de la familia, puede ser un poco difícil el exceso de trabajo y las nuevas responsabilidades que se estarán presentando mientras se está haciendo este proceso sucesorio.

“La dificultad para establecer un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados. Es importante conseguir que las acciones sigan en manos de la familia, dado que hay familiares que se han desligado de la empresa familiar. Sin embargo, el deseo por mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor, puede provocar que en algunos casos la elección de este no sea la más adecuada. También es importante saber buscar un equilibrio entre el reparto de dividendos y la necesidad de financiación de la empresa para su crecimiento. El reto que supone combinar el deseo de que la empresa siga en manos de la familia, con las dificultades para trabajar en equipo.”¹³

Estos últimos ejemplos se pueden decir que son de los más complicados, por el hecho de que en las empresas familiares a veces te puedes topar con miembros de la familia que no son parte de la administración de la empresa, pero siguen siendo parte de la familia. Se tiene que tomar cierto equilibrio entre los miembros de la familia que realmente son la cara de la empresa, contra los que no. Al igual el escoger a un nuevo sucesor para que tome las riendas de la empresa, puede haber desacuerdos entre la familia. Es muy importante que todo esto se haga con responsabilidad y viendo los resultados del largo plazo, todo con un equilibrio y así se obtendrá el crecimiento que beneficiará a todos.

¹³ Loc. Cit.

Capítulo 2

ASPECTO GENERALES DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN MÉXICO

En este capítulo, es importante analizar a una gran profundidad de lo que es en realidad el Protocolo Familiar en el país para que el lector pueda comprender qué consiste y cómo funciona. Como objetivo también el especificar que no está regulado en la legislación mexicana, pero como se pueden establecer reglas dentro de una empresa que personalmente pudiera decir que, se convierten en normas. Como referencia, antes de crear un tipo de protocolo como el que está a punto de ser explicado, se toma mucho tiempo de conversación entre los miembros de la familia o los involucrados para las decisiones que se estarán tomando precisamente en ese momento, que se estarían posteriormente reflejando en el documento.

Para darnos una idea de las empresas familiares en general, los últimos datos que se publicaron por un instituto llamado “Instituto de la Empresa Familiar”, encontrado en España¹⁴, que el 37.20% de las empresas son parte de la segunda generación; el 7.20% son de tercera generación y nada más el 2% de las empresas familiares son de la cuarta generación. Con estos simples hechos, podemos darnos una idea de cómo la sucesión de las empresas en realidad es algo crucial para ellas, ya que muchos no saben cómo manejarlo y ni siquiera pueden llegar a la segunda o tercera generación. Con estos porcentajes, nos quiere decir que solamente el 37.20% de las empresas familiares en España, han podido organizarse correctamente desde la primera generación, preparando la empresa para la segunda generación. Este tema en específico es algo que se enfocan mucho las empresas familiares que son grandes y realmente ven para el largo plazo.

A. CONCEPTO Y FORMACIÓN

¹⁴ Márquez, Miguel Ángel. “La importancia del protocolo familiar en las empresas familiares”. Disponible en línea: [cecamagan.com](https://www.cecamagan.com/blog/importancia-protocolo-familiar-empresas-familiares?_gl=1%2A1a7typk%2A_up%2AMQ..%2A_ga%2AMTA2Njc0OTMwNS4xNzE0NDMzMzNzk4%2A_ga_8CRKXHDVDR%2AMTcxNDQzMzc5OC4xLjAuMTcxNDQzMzc5OC4wLjAuMA..>), Nacional <https://www.cecamagan.com/blog/importancia-protocolo-familiar-empresas-familiares?_gl=1%2A1a7typk%2A_up%2AMQ..%2A_ga%2AMTA2Njc0OTMwNS4xNzE0NDMzMzNzk4%2A_ga_8CRKXHDVDR%2AMTcxNDQzMzc5OC4xLjAuMTcxNDQzMzc5OC4wLjAuMA..> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

En el libro electrónico llamado “Protocolo Familiar: Empresas Familiares” por Mario Soto Figueroa¹⁵, define el Protocolo Familiar como un acuerdo que dentro de la empresa que es firmado por los mismos integrantes de la familia, que básicamente regula la relación entre la familia en temas económicos, profesionales, en temas de propiedad y de la empresa; Mario Soto lo llama específicamente como un “acuerdo marco”. El fin de que se hagan estos tipos de acuerdos es con el objetivo de que haya facilidad en la empresa (con los familiares a cargo) a lo largo de futuras generaciones. Se sabe que, en realidad, esto se ha convertido en un instrumento que le ha favorecido a muchas personas a través de los años y se ha reflejado el éxito dentro de las empresas familiares, por el hecho de que depende de estas buenas medidas y como se aplica el protocolo.

Se menciona y puede ser evidente, pero el Protocolo Familiar dentro de una empresa no es algo que tiene que ocurrir, o algo que es exigible dentro de ella; en el caso de que se llegue a hacer algún tipo de acuerdo (lo que vendría siendo ya el Protocolo Familiar), se tendrá que por obligación de las personas que hayan firmado, cumplir con dichos acuerdos. El autor especifica que, aunque sea un tipo de acuerdo firmado 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 juridicidad; es decir, en la presunción de que, si alguien no cumple, podrá recurrirse a los tribunales para exigir su cumplimiento.”*¹⁶

Lo que Mario Soto nos quiere decir en base a esta cita es, que cuando se hace un tipo de acuerdo como este entre familiares en una empresa, no es algo del cual si quiere uno de los firmantes no se hará. Se convierte en una obligación para todos los que hayan acordado en esto, firmando el documento. En el caso de que alguien de los miembros de la familia que hayan firmado este documento y no quiera cumplir con cierto deber que tiene, se convierte en un problema y cualquier miembro o firmante puede llevar esto al tribunal, para que se cumpla forzosamente. Se me hace muy importante que en realidad si se tomen estos acuerdos con seriedad, porque por lógica se pudiera imaginar que por ser “familiares”, todo se puede arreglar o alguno de los miembros se pudiera salir con la suya por ser familia; gracias a este acuerdo se formaliza todo y se deja la familia a un lado en caso de que las cosas se puedan poner serias.

¹⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. **Protocolo Familiar, Empresas Familiares**. Disponible en Google Play: Ciudad de México, México, Mario Soto Figueroa, 2019.

¹⁶ Loc. Cit.

1. Características del Protocolo Familiar

Como ya se ha mencionado anteriormente, podemos ver que dentro de un acuerdo de Protocolo Familiar está muy presente lo que es la voluntad. Sabemos que, si hay voluntad en este tipo de acuerdo, es que llega a ver un nivel de compromiso (en el caso de que se llegara a redactar un documento de este tipo). Se hace esto con el propósito de que a cada uno le beneficie como pueda la situación.

Otro de los propósitos que hay dentro del Protocolo Familiar es, que se hace con el intento de *“anticipar y objetivizar las situaciones que puedan plantearse en el futuro”*¹⁷ A lo que esto se refiere es que, gracias al Protocolo Familiar es en el caso de que se llegara a presentar cualquier tipo de escenario en el futuro que pueda causar algún tipo de problema, se hace este documento con anticipo precisamente para esto.

Este documento precisamente también tiene una gran especialidad por el hecho de que se enfoca solamente en los deseos que tienen la familia dentro de la empresa, y es lo que le da esta exclusividad y claro, también se puede observar que dentro de este documento está la legalidad. Esto es ya que, cuando se está haciendo un documento de este tipo dentro de una empresa familiar, de alguna manera está vinculado a las personas dentro de la empresa que son las que estarían firmando; esto es siempre que estas cláusulas no sean contrarias a las leyes que sean obligatorias.

2. Etapas del Protocolo Familiar

Cada Protocolo Familiar que se vaya a llevar a cabo va en su propio ritmo ya que algunos pueden tomar más que otros en base a las decisiones que son tomadas por los familiares involucrados en este acuerdo. Es importante tomar en consideración las etapas que van ocurriendo en este proceso, para saber más que nada que tiene que pasar. Estas etapas en específico son

¹⁷ Loc. Cit.

consideradas por el artículo en línea de la revista Forbes México, llamado “El Protocolo Familiar: Un proceso por etapas”¹⁸, escrito por Mario Rivo Rivas.

La primera etapa para que se lleve a cabo un tipo de procesos como este, es un diagnóstico. Esta es la parte que se mencionó anteriormente de manera general, pero aquí se llevan a cabo entrevistas privadas con todos los miembros de la familia, para poder más que nada conocer sus preferencias personales y poder más que nada tomar nota de cómo todo estaría llevándose a cabo para que todos tengan lo que quieren. También se hace un estudio de todos los estados financieros, estatutos, en el caso de que haya testamentos se revisan y cualquier otro documento que parezca necesario tomar en consideración para este acuerdo; puede ser el caso en el que, después de hacer este tipo de diagnósticos, hablar con la familia ya que pueden o no estar en las condiciones para que se elabore un Protocolo Familiar.

La segunda etapa que se debe de considerar es realmente en donde se lleva a cabo el proceso. Se hacen reuniones entre la familia, se consideran ser muy extensas, en donde los que están involucrados deban y acuerdan sus necesidades y, eventualmente ven que se estaría aprobando y que no. Como lo comenté, las reuniones familiares que se llevan a cabo pueden ser muy extensas, es por eso por lo que esta etapa del proceso puede alargarse mucho en el tiempo y es considerada a ser de las más complicadas por el hecho de que los familiares tienen que llegar a un acuerdo en base a los intereses de todos. No siempre es posible pasar de este paso, pero cuando se logra, se debe tener bien claro cuál es el objetivo de que este protocolo se haya creado; esto siempre se hace con el objetivo que haya buena comunicación entre la familia y la convivencia entre ella se mantenga fuera en temas del negocio.

Después de esta etapa, estaría implementando todo lo acordado anteriormente. Ahora aquí es donde entra la parte legal, ya que los documentos se estarían realizando para iniciar con lo que se acordó en las juntas anteriores; todo esto se estaría especificando en este documento que se haría por escrito. Esta etapa también es considerada un poco difícil, dependiendo que tan organizada estaba previamente la empresa. Esto ocurre porque en base a los cambios o acuerdos escritos en el

¹⁸ Rizo Rivas, Mario. “*El Protocolo Familiar: Un proceso por etapas*”. Ciudad de México: Noviembre 11, 2021. Disponible en línea: [forbes.com.mx](https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-protocolo-familiar-un-proceso-por-etapas/), Nacional <<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-protocolo-familiar-un-proceso-por-etapas/>> (Consulta: Marzo 15, 2024).

documento, se empiezan a reflejar y hasta hay cambios estructurales y de organización, también pueden cambiar los roles dentro de la empresa y esto entonces no quedaría a la perfección de un día para otro. Esto es esencial y los miembros de la familia lo deben tener en cuenta, para que cada uno tenga sus expectativas sobre el resultado que se estaría obteniendo en el futuro.

Todo este proceso se realizará al momento de que se firme, claro. Algo que también es muy difícil hacer, ya en este tiempo del proceso, es que, por parte de los familiares, se haga esta rutina de crear buenos hábitos en base al comportamiento de cada uno, y acostumbrarse a que las reglas que se estipularon sean respetadas porque de esto se trata todo este acuerdo; la familia en se debe cada uno obligarse a cumplir cualquier cosa que se les pida dentro de las cláusulas y empujarse a respetar todo. Como resultado, la familia debería de estar satisfecha con lo que se hizo, para que esto se pueda seguir pasando de generación en generación.

La última etapa del proceso es de las ultimas para que el proceso finalice. Aquí, básicamente *“se audita y se comprueba que lo acordado en el documento escrito está incorporado en la vida familiar y empresarial: el consejo de familia funciona, la incorporación de sucesores se está haciendo como fue previsto, todos los miembros de la familia han interiorizado el protocolo y su rol dentro de la compañía y, cuando surgen las disputas, se acude a él para solucionarlas.”*¹⁹ Lo que esta cita nos quiere decir es que, todo ya debería de estar en su lugar y funcionando perfectamente y, en el caso de que llegara a surgir algún problema, se creó se estaría revisando el protocolo que se creó, para solucionar cualquier cosa.

Este producto final es considerado confidencial y privado y se literalmente personaliza a los intereses de los familiares; funciona más que nada como un tipo de instrumento para usos internos. Para que un producto final como lo que es el Protocolo Familiar, se pueda realizar perfectamente y tenga estos frutos positivos, se necesita asesoría profesional y que los miembros de la familia estén dispuestos a tratar algo como esto.

B. CONTENIDOS DENTRO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

¹⁹ Loc. Cit.

Como se mencionó el Protocolo Familiar es parte del marco legal, entonces no tiene que obligatoriamente existir. En el caso de que se llegará a hacer este acuerdo, los firmantes estarían obligados a cumplir con lo pactado, *“pudiendo ser objeto de inscripción total o parcial en el Registro Mercantil para darle publicidad ante terceros.”*²⁰ A esto se refiere que el Protocolo Familiar se puede registrar en el Registro Mercantil. El Registro mercantil *“es una institución para dar seguridad al tráfico jurídico mercantil, ya que permite poner a disposición pública determinado actos manifestados por las sociedades o por personas inscritas.”*²¹ El Registro, es básicamente un organismo público que, su función es registrar los actos y hechos jurídicos que tengan que ver con las empresas y los empresarios.

Al inscribir el Protocolo Familiar en el Registro Mercantil, existe la posibilidad para que los terceros puedan saber de su existencia. Esto funciona mucho para evitar cualquier tipo de problema entre los familiares o cualquier otro tercer que tenga interés en la empresa de la familia. También cuando es inscrito al Registro Mercantil, si un tercer no cumple con lo que se le pide en base a lo que dice el Protocolo Familiar, los que firmaron este acuerdo podrán ir al Tribunal para que puedan exigir el cumplimiento de ello; en verdad si se puede ver como una ventaja tomarse el tiempo en irlo a registrar.

Anteriormente se mencionó, que se puede inscribir el Protocolo Familiar en el Registro Mercantil de dos maneras: total o parcial. Tal cual como lo dice, cuando se inscribe totalmente es que el Protocolo Familiar completo se registró en el Registro Mercantil y, cuando se inscribe parcialmente, solamente fue una parte del Protocolo Familiar que se inscribió. Todo depende de los deseos y necesidades de los miembros de la familia, en si lo quieren inscribir total o parcialmente.

Ahora te puedes preguntar, ¿en qué situaciones podría servir para una empresa familiar inscribir su Protocolo Familiar en el Registro Mercantil? Normalmente siempre es cuando son empresas familiares ya muy grandes que pueden tener una muy grande proporción de activos y

²⁰ Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina, Ob. Cit.

²¹ Fernández, José Ramón. *“El Registro Mercantil y sus funciones”*. Disponible en línea: [sage.com](https://www.sage.com/es-es/blog/el-registro-mercantil-y-sus-funciones/), Internacional <<https://www.sage.com/es-es/blog/el-registro-mercantil-y-sus-funciones/>> (Consulta: Febrero 19, 2024).

empleados dentro, o hasta porque algunos miembros de la familia viven fuera del país de donde se origina la empresa.

Como ya sabemos, el Protocolo Familiar es un documento que se hace de manera voluntaria por los miembros de la familia que forman parte de la empresa y este se debe de acostumbrar a los detalles particulares de cada organización; no hay algún formato así en específico y valido del cual se pueda hablar, todo depende del tipo de la empresa y como lo elabore, se puede encontrar con cualquier tipo de contenido dentro de estos acuerdos familiares. Dentro de este acuerdo, siempre se incluyen cosas como en qué área esta especificada este protocolo en base a la empresa, bienes y las personas que estarían afectadas sobre él, la misión y los valores de la familia.

Dentro del contenido del protocolo siempre vienen cosas como la estructura, funcionamiento y la implantación de como estaría los órganos en la administración de la empresa; esto quiere decir por ejemplo el director general, el consejo, de administración, el comité ejecutivo etc.

Es muy importante también, en algunas ocasiones en especificar ciertos criterios y evitar la confusión; hay ciertos casos en que los familiares pueden confundir lo que es el patrimonio de la familia y el patrimonio familiar. Con este contenido, esto queda más que claro para todos que es qué. También se puede mencionar en el contenido del Protocolo Familiar, más reglas y principios en base a como se estar contratando, evaluando y renumerando; habrá ciertos pasos que se deberán de seguir por los familiares que están trabajando en la empresa.

En algunas ocasiones también se ve como se estarán distribuyendo las acciones y las pautas que se estarían siguiendo en la transmisión y las valoraciones de estas acciones o participaciones de la empresa, la política de los dividiendo de la empresa, el papel y contribución de la familia a la comunidad social, lo que es el código ético y como hay que comportarse en la empresa, los familiares siendo miembros de la empresa también. Otra de las cosas que puede estar estipulado en las cláusulas, que me parece muy importante, son las leyes de revisión dentro del protocolo para

que este o pierda vigencia, es decir, que el protocolo siempre este activo a cómo van cambiando las generaciones dentro de la empresa.

Estas son solo una de las bases sobre que puede contener un acuerdo como el mencionado, pero normalmente se completa con más de dos capítulos, uno siendo su introducción y otro de adhesión. Se tiene que especificar por qué se está llevando a cabo este acuerdo, y se hace también brevemente una explicación de las cosas más importantes que se han presentado en toda la historia de la empresa familiar. En el capítulo de adhesión ahora estarían firmando las personas que van a estar participando; con su firman están de acuerdo con lo que el documento está obligando a todos hacer.

C. INSTRUMENTOS DE DESARROLLO EN EL PROTOCOLO FAMILIAR

Dentro del Protocolo Familiar, las capitulaciones matrimoniales, la donación, los estatutos sociales y el testamento son muy importante para poner en funcionamiento una buena parte de los compromisos estipulados en el Protocolo Familiar, ya sea el tema que se quiere uno enfocar dependiendo la empresa familiar, si: matrimonial, societario, sucesorio, etc. Para que el resultado del documento del Protocolo Familiar sea un beneficio para los firmantes, es complementado por este tipo de documentos, que sumándolos al Protocolo positivamente beneficia a los miembros de la familia o firmantes.

1. Capitulaciones Matrimoniales

Las capitulaciones matrimoniales son las estipulaciones que los esposos antes de casarse establecen ciertos acuerdos y acuerdan el régimen económico por el cual se estarán casando. La ley establece ciertos requisitos para que se pueda gozar estos frutos del matrimonio, que es que las capitulaciones se tienen que hacer mediante escritura pública y, que se deben inscribir ante el Registro Civil para que surtan efectos también frente a terceros.

Dentro de las capitulaciones, ya que no hay límites en el tema más que lo que se estipule no sea contrario a la ley ni a las buenas costumbres; también que no limite ningún tipo de derecho

a la igualdad entre la pareja. Ahora en temas de la empresa familiar y el protocolo en sí, lo que importa es que las estipulaciones en este caso ayuden a que la sucesión del negocio sea más fácil, poniéndolo solamente en las manos de la familia. Para que esto se pueda llevar a cabo correctamente, se recomienda incluir en el documento del acuerdo algunas prevenciones.

Una prevención es elegir el régimen económico que estará en el matrimonio, el cambio de lo que se establecido o el cambio por otro diferente. También cuando los cónyuges están bajo el régimen matrimonial de sociedad conyugal, se puede pactar que, en base a la ley del Código Civil, cada cónyuge tiene el derecho que se incluya en su haber con preferencia ciertos bienes. Esto se haría con el objetivo de que pueda haber con facilidad una continuación de la empresa familiar, que todavía se pueda ver comprometida por la aplicación de la participación por partes iguales; esto llevaría a dividir en dos las participaciones dentro de la empresa.

Por el otro lado, en el caso de que el régimen de matrimonio que eligieron los cónyuges es el de separación de bienes, dentro de las capitulaciones matrimoniales se puede pactar que se puede renunciaron a la compensación a que da el lugar el haber trabajado para la casa. Esta renuncia puede ser para ambos lados, evitaría problemas en el momento de que se extinga el régimen económico matrimonial de separación de bienes.

De estos acuerdos que se pueden pactar, en las capitulaciones matrimoniales también se puede incluir pactos “con trascendencia sucesoria” que consistan, por ejemplo: en favorecer a alguno de los herederos en perjuicio de los demás.

Con este instrumento de las capitulaciones matrimoniales hay ciertas razones que son fundamentales, que demuestra la conveniencia de que el empresario y los sucesores dispongan de estas capitulaciones. Estos ayudan a resolver los problemas a económicos en base a la disolución de la pareja, forzando a decidir el régimen económico del matrimonio, impidiendo que sea la Ley quien determine lo que ocurre. También ayuda a que se regule la situación patrimonial de la familia cuando llegara a ver un problema en el matrimonio, aplicando las precauciones necesarias para que la empresa pueda continuar operando, al igual que adentro de la familia, evitando la presencia

de personas que no sean parte de ella y, también limitan los efectos que van de la mano del riesgo asumido por la actividad de la empresa.

2. Donación

La donación es una manera que a veces se utiliza en las empresas familiares para sustituir a las generaciones actuales, en vida, del empresario, y también para que asegure la permanencia de la empresa en el punto central de la familia. La donación es simplemente la transmisión voluntaria, gratuita y en vida de cualquier tipo de propiedad y se puede traspasar a personas físicas y también jurídicas. Cuando se dona un bien, tiene que ser de manera inmediata; esto quiere decir que no se pueden donar bienes que sean futuros. El donante en este caso ya estaría viendo su patrimonio reducido y la persona que lo recibe (donatario) ya vería un incremento en su patrimonio

La donación se formaliza mediante un contrato; se hace bajo escritura pública. Mientras la persona que dona no se quede sin ningún tipo de medios para cambiar, cualquier cosa que el desee se puede donar a otros.

Es importante saber cuáles son los dos tipos de modalidades dentro de la donación, que son la de nuda propiedad o la del usufructo. Una empresa familiar siempre se puede dividir en dos partes: el empresario puede donar una sola parte y quedarse con la otra. Estas partes tienen sus diferentes derechos y obligaciones, y se pueden donar a personas diferentes. Por un lado, la nuda propiedad le da condición de propietario o socio. El usufructo por el otro lado se le da el derecho de poder cobrar sus beneficios o dividendos que se hicieron por las participaciones sociales (en caso de que haya). Cuando llegara a ver un beneficiario se debe de estipular en los estatutos sociales. En estos mismos estatutos, se puede estipular que sea esta misma persona que tenga el derecho de voto.

En el caso de que el empresario done la nuda propiedad de esta misma, no estaría perdiendo de forma total el control de la empresa; deberá de reservar el usufructo de por vida. *“Donación reservándose a la facultad de disponer. La facultad de disponer, contemplada en el Código Civil, implica que el empresario, cuando dona la empresa, se reserva la posibilidad de disponer de*

algunos bienes de la misma o de alguna cantidad económica con cargo a esta (hasta el tope establecido dentro del valor de los bienes) mientras viva.”²² En este caso, esta disponibilidad sería solamente por un tiempo; en el caso de que el empresario no haga uso de esta facultad en vida, al momento que el muera se estaría extinguiendo y sus bienes o la cantidad de dinero que se hubiera reservado ahora estaría pasando a las manos del donatario.

Cuando se hace la donación bajo la condición resolutoria, el empresario debe de confirmar en el contrato de donación que, en caso de que ocurra la empresa regresaría a su propiedad. Una condición resolutoria es un evento que sea futuro e incierto, que depende de su extinción de un derecho que ya se adquirió. Ahora, para que el empresario pueda recuperar los bienes que dono, tiene que ocurrir cualquiera de estas circunstancias: que el donatario no cumpla con un encargo que se estableció en el contrato de donación, que la donación no la haya aceptado, que haya ingratitud por parte del donatario (cuando el donatario atenta contra la vida de la persona que esta donando) o que posterior a la donación, el empresario que hizo dicha donación, resulte ser que todavía vive un hijo que se consideraba sin vida el día de la donación.

3. Estatutos Sociales

Los estatutos sociales es lo que va dentro de los documentos que se refiere a aspectos pertenecientes a la empresa, como su giro, domicilio, capital social, actividades que van dentro de su objeto social, fecha de cierre de su ejercicio y como está organizada la administración. Por ciertos acuerdos que se pueden realizar, se pueden ampliar para permitir una personalización en el negocio, siempre que no rompa la ley.

Ahora en tema de las empresas familiares, tiene como objetivo *“garantizar su continuidad en manos de la familia, el clausulado social deberá dar cumplimiento a la parte de los acuerdos contenidos en el Protocolo Familiar (principalmente de los acuerdos institucionales) para exigir su cumplimiento, no solo frente a los socios, sino también frente a terceros.”*²³ Dentro de estas

²² Figueroa, Mario Soto, Ob. Cit.

²³ Loc. Cit.

empresas familiares, se puede incluir estatutos legales cláusulas específicas para que se puedan meter ciertos pacto en el Protocolo Familiar, algunas de ellas siendo:

- I. El control de acceso al órgano de administración de la sociedad
 - a. Hay una titularidad con un número mínimo de acciones o de personas que participan en la empresa;
 - b. Se tiene que especificar la antigüedad desde que se compraron las acciones o se dieron estas participaciones;
 - c. Se pueden establecer condiciones personales (edad, nivel de estudios, idiomas, etc.); y
 - d. Cuanta experiencia profesional hay en la empresa o en otra.
- II. Que hay un control de acceso en los puestos del consejo de la administración de la empresa
 - a. Hay un número mínimo de acciones o de porcentaje mínimo del capital; y
 - b. Un nivel de experiencia profesional
- III. Mas individuos en las juntas generales y del consejo de administración para que haya un consenso en la adopción de los acuerdos;
- IV. Una limitación o restricción en las transmisiones de acciones o participaciones sociales, al igual que se emitan las acciones sin voto:
 - a. Derecho del tanto (preferencia en. La compra a favor de los socios que sobren y de empresa);
 - b. Que la empresa de su autorización y consentimiento. Con esto las acciones que sean transmitidas están condicionadas por la autorización previa de la empresa; si no se autoriza la operación no se llevara nada a cabo.
 - c. La transmisión voluntaria de acciones o participaciones sociales queda prohibida.
- V. Acciones sin voto que sean creadas; y
- VI. Las reglas legales que regulan los derechos de ciertas necesidades de la empresa (derechos de usufructo y de prenda, sobre acciones o las participaciones sociales dentro de la empresa).

4. Testamento

El testamento es otro de los instrumentos jurídicos que, *“a través el cual el testador o causante ordena el destino que ha de darse a sus bienes después de su muerte, dentro de las limitaciones establecidas legalmente, para los herederos forzosos.”*²⁴ Esto quiere decir que cuando alguien fallece le deja su patrimonio después de su muerte a los que se les llama herederos; el testador puede dejar limitaciones establecidas dentro del testamento, que forzosamente se tendrán que seguir.

La persona que está testando y siendo un empresario, tiene ciertas posibilidades en base al patrimonio que puede incluir que sea necesario. Esta la posibilidad de hacer mejor a uno de los herederos. Esto se hace moviendo el capital de la empresa de manera no proporcional entre los demás herederos, con el objetivo de que haya continuidad en la empresa familiar.

Otra de las posibilidades que el empresario debe tener muy en cuenta, es de tener un legado que esté completamente limpio y ordenado. Con esto, le deja al testador poder disponer de bienes específicos de su herencia a favor de una o más personas que no responden de las deudas del primero.

Otra posibilidad es el establecer algo que se le llama sustitución fideicomisaria. Con esta sustitución le da al testador, que en este caso en un fideicomiso sería el fideicomitente, encargarle al heredero (que sería el fiduciario) que cuide o transmita a un tercero, que en este triangulo entraría como el fideicomisario, una parte o toda la parte de la herencia; para casos como estos, sería la empresa familiar en sí. El testador también se puede asegurar de que la propiedad de la empresa este completamente en manos de la familia, por al menos unas generaciones más.

Cuando el testador muera, es importante que se haga la repartición de sus bienes. Se tienen que hacer pactos sobre su herencia futura. Aquí no debe de haber ningún tipo de confusión en base de que una persona haga el reparto en vida y entrega de los bienes a los herederos o beneficiarios, mediante las donaciones que correspondan

²⁴ Loc. Cit.

También está la posibilidad de que se pueda nombrar al albacea, quien es la persona que el testador designa en un testamento para que se encargue de cumplir con sus propios deseos. El albacea en este caso tendrá las facultades que el testador le haya expresado, siempre que no sean en contra de la ley.

Las “*principales causas que justifican la convivencia de otorgar un testamento por parte del empresario: asegura el cumplimiento de la voluntad del empresario testador, permitiéndole garantizar el futuro de la empresa de la manera que considere oportuna y evita el riesgo de consecuencias no deseadas que puedan producirse en caso de sucesión intestada.*”²⁵ Cuando el empresario entrega un tipo de testamento y tiene una empresa familiar, se asegura que se cumpla su propia voluntad, haciendo que el futuro de la empresa este en buenas manos, al igual que se estaría evitando el riesgo de cualquier tipo de consecuencia que pudiera ocurrir en caso de que sea una sucesión intestada (cuando no se deja un testamento).

D. TIPOS DE PACTOS

Los pactos dentro del Protocolo Familiar son acuerdos que se hacen entre los miembros de la familia que forman parte de la empresa familiar. Estos pactos que se estarían acordando, tienen que ver con los acuerdos dentro del documento del Protocolo Familiar, al igual que cualquier otra especificación que se quiera hacer en temas de la familia y la empresa. Para esto, el autor Mario Soto Figueroa²⁶, nos habla sobre las diferentes clasificaciones para los pactos recogidos en el Protocolo Familiar y lo divide en tres categorías: la fuerza moral, contractual simple y la eficacia frente a terceros.

El tipo de pacto que se le denomino por “fuerza moral”, también es conocido en otras palabras como el pacto entre caballeros. En este tipo de pactos, no se crea ningún tipo de derecho o de obligación entre los miembros de la familia que estarán firmando el documento del Protocolo Familiar; la única manera que podrá incumplirse este documento será por objeto de reproche por

²⁵ Loc. Cit.

²⁶ Loc. Cit.

parte de los miembros de la familia. Generalmente en este tipo de pactos, siempre se incluyen los pactos que tengan que ver con reglamentación de conducta o cosas que tengan que ver con ética, filosofía y valores hacia los miembros de la familia o los firmantes; este tipo de normas se les debe de inculcar a las siguientes generaciones; este es el propósito de estos pactos.

Otro pacto del cual menciona el autor es el contractual simple. Los derechos y obligaciones que originan en este documento van únicamente a los que estén firmando el documento, que en el caso de que no se siga lo que se acordó en el documento, podrán con toda la seguridad acudir a un Tribunal. En los pactos que tienen que ver con este, incluye normas que regulan la relación entre las personas que firman, o el de los que firman con la familia y la empresa. Un ejemplo sería, las condiciones de salida de los familiares o también la incorporación de asesores que no sean de la empresa a órganos de gobierno (de la organización).

El último tipo de pacto que menciona Mario Soto es el de la eficacia frente a terceros. Estos son lo que aparte de que están vinculados con todos los que firman el documento del Protocolo Familiar, puede también hacerse valer frente a terceros en los Tribunales. Aquí se comprenden los pactos que hacen normal la parte corporativa de la empresa, por ejemplo: el régimen de usufructo o cuando hay una transmisión de acciones, capitulaciones matrimoniales, testamentos, donaciones y en los estatutos sociales. El testador como se mencionó anteriormente podrá nombrar a un representante (albacea) para que haga las operaciones del reparto. Se basarán solamente en la voluntad unilateral del apoderado; no requerirá para su eficacia la aceptación de los herederos.

E. PROTOTIPO DE PROTOCOLO FAMILIAR

Es importante no solamente hablar del documento del Protocolo Familiar, sino saber de qué consiste el documento por dentro. Anexo del libro electrónico de Mario Soto Figueroa, un prototipo que habla en su libro, que en realidad es muy completo y una excelente base para referencia de un documento tan importante para las empresas familiares.

Un documento de Protocolo Familiar comienza presentando a la familia y la fecha del día que se estará firmando, al igual que dándoles a entender a los firmantes que están totalmente

conscientes de que firmando ese documento están obligados a seguir con lo que se está acordando en el documento. Los firmantes se están comprometiendo a luchar por los objetivos de la empresa, al igual que del compromiso entre los miembros. Esta parte es más que nada para que los miembros de la familia que estarán firmando sepan lo que están a punto de firmar.

El primer título que se puede ver en el documento del Protocolo Familiar es presentar a los miembros del grupo de la familia que estarán firmando dicho Protocolo. El título número dos, trata sobre cómo se creó la empresa desde cero (la historia de la empresa). El título tercero, son las definiciones para poder entender cierto vocabulario del acuerdo que se estará firmando.

De este título en adelante, que es el de normas de actuación, es donde realmente comienza lo más importante del documento del Protocolo Familiar. En estos capítulos dentro del título vienen cosas como ámbito y su naturaleza, la prevención de conflictos de arbitraje, gobierno y dirección de la empresa, trabajo en la empresa y formación, política de atenciones económicas, el consejo de la familia, normas de conducta, función social de la empresa y sus cláusulas finales. Estos capítulos solamente son las bases de lo que puede incluir un documento de Protocolo Familiar, ya que se puede hacer como los miembros de la familia y empresa deseen.

En el ámbito y su naturaleza, se hablan sobre las bases como por ejemplo para quien aplica el protocolo y quienes están obligados a su cumplimiento. Igualmente habla sobre los acuerdos y el compromiso, al igual que situaciones que se puedan plantear en el futuro, para después tocar el tema del testamento y como los miembros de la familia tienen que estar conscientes de esto e incluir formalmente en sus testamentos cláusulas del Protocolo presente (esto solamente vendría siendo un ejemplo).

En el capítulo de prevención de conflictos, tal cual como se llama el capítulo, estipula las maneras en las que se pueden evitar estos problemas y que hacer en el caso de que ocurran estos problemas. El capítulo tercero que habla sobre el gobierno y la dirección de la empresa especifica cosas sobre los socios, asambleas y más que nada como se operará la empresa. El capítulo cuarto, habla sobre la empresa y su formación en base al trabajo. Cosas muy generales en estos tipos de capítulos, que habla sobre las condiciones de trabajo, la educación dentro de la empresa, la

retribución, etc. El capítulo quinto que habla sobre la política de atenciones económicas va por el lado de que la empresa y como puede asegurar el sustento de la familia; va más que nada para los empleados. El capítulo sexto, habla todo sobre el consejo de la familia: cuales la misión de él, quienes forman parte del consejo, como funciona, etc. El capítulo séptimo hablando sobre la función social dentro de la empresa que vendrían siendo cosas como el ambiente y el respeto que se espera dentro de la empresa, al igual que la gestión dentro de la empresa, entre otras cosas

El último capítulo que siempre vienen siendo las cláusulas finales, habla sobre la estructura jurídica de la empresa familiar, y que este Protocolo Familiar debe de mejorar el cumplimiento de la empresa, al igual que la exclusividad y como la empresa familiar asume el compromiso de meter al estatuto social de la empresa estas cláusulas, más que nada para hacerlas obligatorias para toda la empresa familiar.

F. VALIDEZ DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Se mencionó al principio del trabajo, el Protocolo Familiar en el país de México, no está regulado en las normas del país mexicano. Aquí es donde entra la grana duda para algunos interesados en el tema, o para algunas personas que tengan empresas familiares y quieren saber el nivel de importancia que puede tener un documento como este en sus empresas porque, aunque sea un documento que es opcional para las empresas, los que en realidad lo quieren implementar, por no estar regulado en nuestra ley básicamente no le da validez al documento y no hay consecuencias para los que no lo siguen.

Por un lado, se ha llegado a decir que en realidad es de tener especial cuidado al considerar algo como el Protocolo Familiar dentro de una sociedad mercantil, si lo que buscan los miembros de la familia es que los que firman el documento cumplan con todo lo que se esté acordando en el Protocolo Familiar; el ponerse a pensar ahora, que un documento legal garantizara podría no ser totalmente realista. En este espacio se estará analizando ciertas posturas sobre la validez de este

documento; los Consultores en Empresas Familiares²⁷, dan un punto de vista muy interesante en base a la validez del Protocolo Familiar.

Como ya se analizó anteriormente, los que firman el Protocolo Familiar son las personas que han pasado sobre el proceso de llegar a ciertos acuerdos y están completamente dispuestos a seguirlos en base a temas personales, familiares y de la misma empresa. Claro, estas circunstancias a cómo van pasando los años y van cambiando las generaciones de la empresa, no se puede asegurar como se estarán comportando estas nuevas generaciones para la empresa, al varias estas circunstancias. También, no se puede asegurar un documento legal de este tipo, en especial si este compromiso no nace de un convencimiento personal y una intención honesta de que se va a cumplir lo que se está firmando. Por este tipo de razones, los acuerdos del Protocolo Familiar hechos dentro de las empresas deben de ser más que nada compromisos morales, que se asumen de manera voluntaria con los miembros de la familia.

Hay una gran probabilidad en los compromisos que se adquieren de esta manera, de ser respetados en el futuro aun cuando llegaran a cambiar ciertas circunstancias para las personas, familia o la misma empresa. Lo que le puede llegar a preocupar a la generación presente a cargo de la empresa familiar, son los bienes que les estarían dejando a las futuras o siguientes generaciones, también pensando en que la herencia que se les deja es más que nada un ejemplo mientras ellos estén presentes.

Es importante mencionar, las diferentes visiones que pueden tener los expertos en el Protocolo Familiar, al igual los asesores legales que han estado en esta posición con las empresas que son de las familias; cualquier tipo de situación. La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), publicó una revista escrita por Daniel Echaiz Moreno, Abogado *summa cum laude* por la Universidad de Lima, Perú²⁸ llamada “*El Protocolo Familiar. La Contractualización en Las*

²⁷ Family Business Institute de Mexico. “¿Tienen validez legal los compromisos del Protocolo Familiar?” Disponible en línea: [empresasfamiliaresmexico.com](https://www.empresasfamiliaresmexico.com/tienen-validez-legal-los-compromisos-del-protocolo-familiar/), Nacional <<https://www.empresasfamiliaresmexico.com/tienen-validez-legal-los-compromisos-del-protocolo-familiar/>> (Consulta: Febrero 18, 2024).

²⁸ Echaiz Moreno, Daniel. “*El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*”. Disponible en línea: [revistas.juridicas.unam.mx](https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/4596/5908#:~:text=El%20protocolo%20familiar%20no%20es,m%C3%A1xima%20autoridad%20en%20asuntos%20familiares.>), <<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/4596/5908#:~:text=El%20protocolo%20familiar%20no%20es,m%C3%A1xima%20autoridad%20en%20asuntos%20familiares.>>> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

Familias Empresarias para La Gestión de Las Empresas Familiares.” El objetivo de esta pequeña revista y lo que busca el autor, es más que nada hacer un análisis a su mayor profundidad, sobre la relevancia que tienen las empresas familiares en la economía y finanzas, al igual porque es tan importante el Protocolo Familiar como una herramienta para las sociedades.

El autor habla sobre como las empresas familiares son en realidad algo esencial y parte del mundo económico desde sus inicios, y hoy podemos ver una de las más importantes en los diferentes países. Estas empresas han sabido como manejar por años esta estructura, ya que mayoría son negocios familiares, dejando un ejemplo a seguir en el desarrollo económico; un ejemplo que nos da Daniel es Ford Motor Company, que ha podido seguir por cuatro diferentes generaciones, dándonos una idea de la capacidad que pueden llegar a tener las empresas familiares siguiendo los pasos correctos para poder trascender generacionalmente. Como se ha mencionado en algún capítulo anterior y el autor lo reafirma; más de la mitad de las empresas familiares normalmente no llegan a pasar a una segunda generación de esta, por falta de conflictos internos dentro de la empresa, al igual que hay una gran falta de planeación.

Capítulo 3

DERECHO COMPARADO

Antes de entrar a dar una propuesta y posible solución sobre el nivel de importancia de la validez del Protocolo Familiar en las empresas, coticen o no en bolsa, me parece importante dejar a un lado la legislación mexicana y ponernos a analizar que dice la legislación de los demás países alrededor del mundo, para que esto nos sirva como una herramienta hacia una posible solución en nuestra legislación mexicana.

En este capítulo cuarto, es importante analizar si en algún lugar fuera de México, podemos encontrar algún tipo de regulación o algo que este legalmente escrito, en base a la validez que hay en un Protocolo Familiar para las empresas. Es importante también tomar en consideración en el caso de que se encuentre algo en una ley extranjera, si realmente ha sido efectivo y como ha funcionado para bien y para mal.

El propósito de este capítulo es poder darnos una idea sobre lo que pudiera ser en la actualidad del país, ya que hemos visto diferentes posturas y para algunos, parece ser que su validez puede ir perdiendo importancia y legalidad a través de los años, o puede no haberla en lo absoluto ya que no hay consecuencias en nuestra legislación.

A. ESPAÑA

Igual que en México, no existe tal cual algo en la legislación española que hable o regule lo que vendría siendo el Protocolo Familiar, pero si podemos analizar algún tipo de normas que le dan esta validez jurídica al concepto, como lo que sería el mismo Código Civil, la Ley de Sociedades y el decreto 171/2007 del cual se estará analizando. Gracias a estas legislaciones, se puede respaldar lo que el Protocolo Familiar quiere cumplir, pero no hay nada preciso que hable sobre pactos de la familiar dentro de las empresas. En los siguientes puntos, se estará analizando que es lo que menciona cada ley para poder darnos una idea del objetivo que se está tratando de lograr en la investigación.

1. Legislación en España

Comparando a México con el país europeo de España, podemos analizar que claro, no habría una ley tal cual que regule de una manera específica lo que viene siendo el Protocolo Familiar, pero, podemos ver como concepto jurídico y en los temas del derecho empresarial y privado, está relacionado con ciertas leyes y principios del derecho. Este concepto del Protocolo Familiar lo podemos ver presente en las legislaciones como: Código de Comercio, Ley de Sociedades de Capital y Ley de Notariado; también puede estar presente en legislación que sea autonómica. Esto quiere decir, por ejemplo, en el Código Civil de Cataluña como podemos encontrar cosas que se puedan aplicar en base a una empresa. Fuera de la legislación española, se pueden lograr ver ciertas jurisprudencias que vemos cómo se puede aplicar esta práctica del Protocolo Familiar.

El Código de Comercio, podemos llegar a ver ciertas normas que hablan sobre las empresas y diferentes sociedades, que ayudan mucho para el tema de los protocolos familiares. En algo que se enfoca mucho, que se tocó en los capítulos anteriores, es la regulación que hay de las empresas familiares y la sucesión de ellas.

En la Ley de Sociedades de Capital, porque habla también de ciertas regulaciones que hay en las sociedades anónimas y limitadas en el país. Menciona como los Protocolos Familiares muy frecuentemente tienen acuerdos en base a la participación de los accionistas, en caso de que haya alguna transmisión de acciones o de participación, el gobierno corporativo y como deben de respetar estas normas en la ley. Hablando específicamente sobre esta ley, tampoco menciona nada tal cual sobre lo que es el Protocolo Familiar, igual que en nuestro país. El Título IV de dicha ley, habla sobre las participaciones sociales y acciones que es más que nada muy similar a lo que tenemos en nuestro país; son herramientas para poder realizar un documento como el Protocolo Familiar, pero nada tal cual como lo que buscamos

La Ley de Notariado, no regula nada tal cual, sobre el concepto del Protocolo Familiar, pero, pueden llegar a servir mucho porque los protocolos se tienen que formalizar ante notario

público para darle la seguridad jurídica que las personas buscan. Igual como esta ley, en España está presente la legislación autónoma, como lo que tiene la zona de Cataluña; sus normas pueden ser muy relevantes para los protocolos familiares también.

Y claro, otra manera de la cual se pudiera ver el Protocolo Familiar es en los criterios de la corte (jurisprudencias). Como sabemos y se ha mencionado, no está regulado de manera exacta por una ley, pero igual como el área notarial y esta, son esenciales para la aplicación de este documento en las empresas.

2. Decreto 171/2007

Este documento es parte del Boletín Oficial del Estado de Madrid (BOE), con fecha del 16 de marzo del año 2007; se basa en dos temas que son muy importantes: la redistribución del capital social de una sociedad ferroviaria europea y la regulación de la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades mercantiles no cotizadas en España.

El segundo tema de este decreto es el que realmente nos interesa, habla sobre la regulación de la publicidad de los protocolos familiares para las sociedades mercantiles que no coticen en bolsa. Se define en el decreto al Protocolo Familiar, como un conjunto de acuerdo que se hacen entre los socios de una sociedad, que en este caso tienen un vínculo familiar y buscar establecer estos acuerdos para tener un modelo de comunicación y consenso en las decisiones que se tomen que regulan las relaciones entre familia, propiedad y la empresa en sí; es importante mencionar que un Protocolo Familiar en una empresa es completamente opcional. Este decreto demuestra la importancia que tienen los protocolos familiares como una herramienta para que pueda haber transparencia en la gestión de las empresas, en especial cuando se llega a presentar una sucesión y su continuidad de ella en el futuro.

El decreto habla sobre cómo son en verdad las empresas en el país de España y como hay veces que las empresas necesitan un tipo de regulación en específica (como lo vendría siendo el Protocolo Familiar). Hace un énfasis en cómo se necesita mucho del Protocolo Familiar especialmente en temas de sucesión, porque cuando esto ocurre y la empresa quiere hacer cambios

para las futuras generaciones, es en donde los problemas de verdad comienzan y la empresa se pierde; es importante que las relaciones entre los miembros de la familia que están involucrados en la gestión de la empresa gestionen adecuadamente y es por esto, que se utilizan los protocolos familiares en las empresas.

Hay diferentes tipos de formas en la cual un Protocolo Familiar pueda salir al público, que serían:

“...en primer lugar, la mera constancia de la existencia de un protocolo, con referencia a sus datos identificativos y no a su contenido, en el asiento de inscripción. En segundo término, el depósito del protocolo o parte de él, con ocasión de la presentación de las cuentas anuales, que exigirá su constancia en documento público y que en ningún caso podrá afectar a la organización de la sociedad según conste inscrita en el registro mercantil. El documento depositado deberá ser relevante sólo a efectos del buen gobierno de la sociedad familiar. Finalmente, mediante inscripción podrá constar en el Registro mercantil la escritura pública de elevación a público de acuerdos sociales que contenga, en ejecución del protocolo y con mención expresa del mismo, cláusulas inscribibles. Es decir, se modifica la denominación de la escritura pública que incorpora los acuerdos sociales susceptibles de inscripción –ahora, si así se prefiere, será calificada como de elevación a público de acuerdos sociales en ejecución de protocolo– a fin de visualizar el protocolo al que pudiese responder el acuerdo social y permitir con ello una más adecuada interpretación de los acuerdos adoptados.”²⁹

Como mencionado en la cita anterior, hay diferentes maneras en la cual un Protocolo Familiar puede llegar a hacerse visto por el público: por la mera constancia de la existencia del Protocolo Familiar, por el depósito del protocolo con las cuentas anuales o por la inscripción de cláusulas en las escrituras públicas que son específicas, de acuerdos sociales que han sido ejecutados bajo el mismo protocolo. Al igual, se hace énfasis en la protección de datos personales, mencionando que cualquier tipo información que sea publica e incluya datos que sean sensibles para los otorgantes, se debe contar con su consentimiento según la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

El decreto menciona que esta cultura del Protocolo Familiar “*se encuentra sancionada en las prácticas económicas y de buen gobierno de las sociedades familiares de los países de nuestro entorno, especialmente anglosajones, en cuanto es considerada una garantía adicional para*

²⁹ Ministerio de La Presidencia, Justicia y Relaciones con Las Cortes. *Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*. Disponible en línea: **boe.es**, < <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>> (Consulta: Septiembre 3, 2024).

terceros, inversores y acreedores, además de para los propios socios, al dotar de previsibilidad el relevo generacional en la sociedad.”³⁰ La cita dice que el Protocolo Familiar básicamente está prohibido al momento de meterlo en las empresas y económicamente, por el hecho de que se considera una garantía extra para los terceros, las personas que son inversionistas en la empresa y algunos acreedores; también depende la situación, pero lo puede ser para los socios también.

Específicamente en la Ley 7/2003 de España, de la sociedad limitada de una empresa que es nueva, habla y regula ciertas cosas sobre estos Protocolos Familiares, haciendo que garantice a las personas interesadas su seguridad jurídica y respetando a los familiares involucrados.

³⁰ Loc. Cit.

Capítulo 4

PROBLEMÁTICA DEL PROTOCOLO EN MÉXICO

Es importante ver los diferentes puntos de vista en base a la validez del Protocolo Familiar, y como lo ha visto la corte en el pasado. En este siguiente capitulo, se estará analizando lo que se puede decir de la validez que puede llegar a tener un documento como el Protocolo Familiar en una empresa, pero ver los posibles puntos débiles que hay en el país sobre este.

Citando al autor de la revista UNAM, que anteriormente se hizo un análisis en su posición sobre el Protocolo Familiar, menciona:

“El 95% de las empresas en Estados Unidos son familiares y totalizan el 50% del producto interno bruto. Otro estudio en el mismo país establece que de 15 millones de empresas existentes, 14.5 millones son controladas por una familia, con el 42% de la fuerza laboral.⁵ Tal es el caso de las 100 mayores empresas estadounidenses que aparecen en un artículo de la revista Family Business Magazine (2002). Wal-Mart, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones, y fue fundada en 1962. Wal-Mart registra ventas superiores a los 165 billones de dólares al año y da empleo a más de 1’140,000 personas. Otras empresas familiares muy exitosas en Estados Unidos son American International Group (seguros) de la familia Greenberg; Koch Industries (combustibles y agricultura) de la familia Koch; Motorola (comunicaciones) de la familia Galvin; Carlson (hoteles) de la familia Carlson; y Loews (tabaco y hoteles) de la familia Tisch. También resultan notables Anheuser-Busch, Gap, Marriott, Levi Strauss, Enterprise Rent a Car, Hallmark, Johnson, Estée Lauder, McGraw-Hill, Amway y la legendaria The New York Times, una de las empresas familiares más antiguas, fundada en 1851.”³¹

Lo que esta cita nos puede dar a analizar es que la económica es realmente importante en estas empresas familiares nos dan un porcentaje muy alto en las unidades productivas alrededor de todo el mundo. Se mencionan países como Estados Unidos y ciertos países de Europa y como las empresas familiares de estos representan más del 60% de las empresas; gracias a estas empresas le han podido dar empleo a millones de personas, igualmente contribuyendo un gran parte al producto interno bruto. Hablando de la economía en América Latina, las empresas familiares también tienen un rol muy sobresaliente en el tema, pero pueden enfrentar retos más grandes por las estructuras legales de los diferentes países.

³¹ Echaiz Moreno, Daniel, Ob. Cit.

Por más importante que puedan ser las empresas familiares en base a su economía, también pueden enfrentarse con ciertos problemas, que se pueden convertir en algo muy grave. Se ha mencionado anteriormente este tema, pero es importante tocar el punto de vista de este autor. Menciona como en ciertas ocasiones las decisiones que se puedan tomar dentro de una empresa familiar pueden causar conflictos que pueden afectar no solamente a la familia, si no a la empresa. A veces los miembros de la familia ven más por sus propios intereses, en vez de ver por lo que es mejor para la empresa, y eso es lo que puede ponerla en riesgo al largo plazo.

“Sin embargo, lejos estará un protocolo familiar de cumplir su finalidad si es que incurre en los típicos errores que conllevan al fracaso del mismo, como son la confusión del documento (el protocolo familiar) con su contenido (reglas para la empresa familiar y la familia empresaria), dándosele más importancia al primero; la carencia de un adecuado diagnóstico ad-hoc para que el protocolo familiar sea realmente "un traje a la medida", lo que supone que se desconozcan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (análisis Foda); la falta de visión respecto a las siguientes generaciones, por lo que el protocolo familiar termina restringiéndose sólo a los fundadores; la limitación a meras cuestiones patrimoniales, desatendiendo aspectos personales, éticos y axiológicos; el criterio ritualista que concibe al protocolo familiar como un simple documento de adhesión en vez de un auténtico acuerdo de voluntades; el temor a abordar abiertamente lo concerniente a la sucesión familiar, por considerarse una muestra de ambición de las generaciones venideras; etcétera.”³²

El texto escrito por Daniel hace un énfasis en donde un Protocolo Familiar tiene que evitar errores que normalmente pueden llegar a ocurrir y poder cumplir con su objetivo, que serían cosas como: la confusión del documento con el contenido, que en este caso el contenido serían las reglas para la empresa familiar y la familia que trabaja dentro; lo que se debería de hacer en ese caso sería darle más importancia al documento en sí. Otra de las cosas que menciona es el tener un diagnóstico que este adecuado para que el Protocolo Familiar sea en realidad algo perfecto para la sociedad, al igual que la falta de visión para las siguientes generaciones, por lo que con normalidad el Protocolo Familiar solamente se enfoca en los fundadores de la empresa, las limitaciones en temas de patrimonio, el no atender temas personales, entre otras.

Para que este tipo de errores no ocurran, es muy importante que el Protocolo Familiar se vea como un acuerdo de compromiso y seriedad, para que se pueda adaptar al largo plazo a los nuevos y futuros miembros de la empresa y la familia.

³² Loc. Cit.

Capítulo 5

PROPUESTA DE REFORMA DE LEY

Este último capítulo, es el más importante ya que debemos de tomar en consideración que tenemos en los capítulos anteriores en base a lo que es el Protocolo Familiar, para poder entender por qué se debería de implementar regulaciones en la ley mexicana.

Después de hablar sobre una comparación con España, hemos podido analizar que, en el mundo legal de dicho país, podemos ver como ellos tienen un avance mayor en su legislación en temas del Protocolo Familiar en las empresas que cotizan en bolsa, pero, no hemos logrado encontrar una regulación tal cual de este documento. Es muy importante tomar esto en consideración, ya que se puede observar que gracias a que ha habido diferentes decretos en el tema, al igual que se ha mencionado que está regulado este concepto en sus legislaciones, probablemente ellos mismos han tenido problemas como los que una empresa mexicana ha tenido en la última década, y gracias a esta implementación en su ley ha sido una total solución para la vida de las empresas en España; han podido trascender a las siguientes generaciones de las empresas sin tener que terminirlas.

El propósito de este artículo es ver la posibilidad de una reforma dentro del artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles³³, ya que existe dentro del cómo se pueden celebrar diferentes pactos entre los accionistas o socios. Pudiendo interpretar y analizar el artículo, ver la manera de implementar dentro de los pactos al Protocolo Familiar y como ampliar el artículo.

A. ARTÍCULO 198 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

Dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles, tenemos el artículo 198 que es lo más cerca que tenemos en temas del Protocolo Familiar, ya que este artículo se encarga de regular los acuerdos que hacen los accionistas de las sociedades anonimias entre ellos de manera privada. El

³³ Ídem. Artículo 198

artículo nos especifica varias fracciones, que es sumamente importante analizarlos para después interpretar lo que el legislador nos está tratando de decir:

“I. Derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de las acciones representativas del capital social de la sociedad, tales como: a) Que uno o varios accionistas solamente puedan enajenar la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando el adquirente se obligue también a adquirir una proporción o la totalidad de las acciones de otro u otros accionistas, en iguales condiciones; b) Que uno o varios accionistas puedan exigir a otro socio la enajenación de la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando aquéllos acepten una oferta de adquisición, en iguales condiciones; c) Que uno o varios accionistas tengan derecho a enajenar o adquirir de otro accionista, quien deberá estar obligado a enajenar o adquirir, según corresponda, la totalidad o parte de la tenencia accionaria objeto de la operación, a un precio determinado o determinable; d) Que uno o varios accionistas queden obligados a suscribir y pagar cierto número de acciones representativas del capital social de la sociedad, a un precio determinado o determinable, y e) Otros derechos y obligaciones de naturaleza análoga;

II. Enajenaciones y demás actos jurídicos relativos al dominio, disposición o ejercicio del derecho de preferencia a que se refiere el artículo 132 de esta Ley, con independencia de que tales actos jurídicos se lleven a cabo con otros accionistas o con personas distintas de éstos;”³⁴

En si el artículo completo habla sobre como los accionistas pueden tener acuerdos privados, regulando sus derechos y obligaciones al momento de realizar una compra, venta o cualquier tipo de operación que tengan que ver con sus acciones en una empresa. Estos acuerdos son solamente internos entre los accionistas de la empresa, pero pudieran no serlo al menos de que haya una resolución que lo haga.

Estas primeras dos fracciones del artículo 198, habla primeramente sobre los derechos y obligaciones que hay en las acciones. Menciona que los accionistas pueden pactar opciones de venta o compra de sus propias acciones, pero, hay ciertas condiciones para que esto pueda pasar. Dentro de la fracción primera, menciona puede haber accionistas obligados a vender sus acciones si hay un comprador que obtiene una parte o todas las acciones de otro accionista bajo las mismas condiciones, también un accionista puede pedirle a otro que venda sus acciones si acepta una oferta de compra bajo las condiciones en las que están. Puede un accionista comprar y vender acciones a otro precio que sea determinado o determinable, al igual que puede estar obligado a suscribir y pagar acciones a cierto precio.

³⁴ Loc. Cit.

La fracción segunda simplemente habla de cómo se pueden pactar términos específicos cuando hay una venta de acciones o el ejercicio de un derecho de preferencia (haciendo referencia al artículo 132 de la ley), independientemente de si estos actos se hacen con otros accionistas o terceros.

Es muy importante también citar el resto de las fracciones, para poder tener una mejor perspectiva. Mencionan estas fracciones lo siguiente:

“III. Acuerdos para el ejercicio del derecho de voto en asambleas de accionistas;

IV. Acuerdos para la enajenación de sus acciones en oferta pública; y

V. Otros de naturaleza análoga.

Los convenios a que se refiere este artículo no serán oponibles a la sociedad, excepto tratándose de resolución judicial.”³⁵

El inciso número tres, habla sobre el acuerdo que hay en el voto; como los accionistas pueden establecer acuerdos en base a como se va a ejercer el derecho de voto en las asambleas de accionistas. El cuarto inciso que habla sobre como los accionistas pueden pactar ciertos acuerdos, cuando se lleguen a hacer alguna venta de acciones en lo que le llama el inciso “oferta pública” y, por último, el quinto inciso simplemente habla de otros tipos de acuerdo en base a la naturaleza con lo mencionado anteriormente.

Es importante analizar, que este artículo también habla sobre como estos acuerdos que hay entre accionistas no van a ser oponibles ante la sociedad, pero si lo pueden llegar a ser si son respaldados por una resolución judicial. Esto quiere decir que estos pactos tienen que ver solo entre los accionistas y los que firman; no afectan a la sociedad directamente como tal, al menos de que un tribunal llegue a dictaminar lo opuesto.

Después de analizar a profundidad de que consiste el artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se puede decir que, si lo comparamos con el Protocolo Familiar, llegan a ver unas similitudes y muchas cosas a su favor. Primero que nada, es importante ver tal cual para

³⁵ Loc. Cit.

qué es este artículo en sí. Ambos el artículo y el Protocolo Familiar, funcionan como una regulación hacia los internos que tienen intereses personales en la empresa.

En el caso del artículo 198, estos acuerdos son entre accionistas de una sociedad anónima; en el Protocolo Familiar, son entre miembros de una familia que tienen relación en la propiedad y gestión de una empresa familiar. Podemos ver que, en este artículo, también complementa al Protocolo Familiar por el hecho de que les da oportunidad a las partes poder crear específicamente sus propios derechos y obligaciones, como lo es en el documento del protocolo; al igual que al momento de comprar y vender acciones, derecho de votar y al enajenar acciones. Vemos como con este artículo ayuda al protocolo, en todo tipo de toma de decisión para la empresa.

Gracias a este artículo, le permite al Protocolo Familiar cuidar de sus intereses cuando haya partes involucradas en cualquier tipo de movimiento o transacción dentro de la empresa. Con el artículo 198, hace que en el Protocolo Familiar cuide de estos intereses hacia la familia, poder establecer las reglas de manera correcta para la empresa, al igual que su sucesión cuando sea momento; con esto se evitan muchos problemas y que la empresa familiar en el futuro pueda tener esta continuidad que se busca.

El artículo también le da oportunidad al Protocolo Familiar de que haya una grande flexibilidad en los acuerdos que se lleguen a hacer por parte de los accionistas o los mismos miembros de la familia en este caso. La última fracción del artículo 198 ayuda ampliamente al Protocolo Familiar, por el hecho de que menciona “otros de naturaleza análoga.” Como ya lo sabemos, los Protocolos Familiares son a la medida de la empresa y la familia, es decir, que se pueden personalizar de la manera que deseen. Esto hace que tengan la libertad y que los beneficios y objetivos de la familia puedan ser un éxito para el futuro.

Ahora, lo que tenemos que considerar del artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, es de cómo hacer dicho artículo más extenso, para poder darle la oportunidad de introducir el concepto del Protocolo Familiar a él. El especificar, de cómo el Protocolo Familiar es un tipo de acuerdo que se hace de manera privada y como se enfoca en regular las relaciones que hay dentro de una familia en base a su empresa. Hablar de como este documento tiene como

objetivo ser un poco más personal, con valores para la familia. Esto se traslada a lo que la empresa realmente quiere que sea la sucesión de ella. Sería muy importante incluir lo que es este documento, ya que el artículo se va un poco más por el lado de los accionistas.

Para extender un poco más el artículo e incorporar este concepto del Protocolo Familiar, valdría la pena en agregar una sección que hable como los accionistas pudieran llegar a establecer cualquier acuerdo en base a la sucesión de las acciones que hay dentro de la familia. En esta sección se pudiera hablar sobre quiénes son los que tienen la oportunidad de heredar acciones, al igual de que proceso se tiene que seguir para que pueda ser seguro este traspaso de acciones en base a los valores de la familia.

Algo que también es muy importante, que valdría la pena agregar dentro del artículo, es que se respete y se mantengan todos los valores entre los miembros de la familia en toda ocasión al momento de operar en la empresa familiar. Podría incluir cosas como la ética por parte de la familia al momento de hacer negociaciones, responsabilidad social y el comportamiento de la familia con el fin de poder cuidar la empresa.

Analizando nuevamente el artículo, vemos como tiene un enfoque u objetivo por el lado de la empresa y sus respectivas finanzas. El Protocolo Familiar trata también de temas que son de la empresa, pero, el objetivo principal es poder mantener paz y unión dentro de la familia fuera de la empresa. El artículo está regulando los derechos y obligaciones que tienen relación con ser propietarios de acciones, al igual que el gobierno corporativo que hay dentro de una empresa. Sería muy importante especificar que tiene como enfoque objetivo el protocolo, hablando en temas de cómo se llevaría a cabo la participación de los miembros de la familia que trabajan en la empresa, las políticas de trabajo para los familiares que son parte, cual es la misión de la empresa y sus valores.

Es importante también tomar en consideración, para quien está dirigido este artículo 198, que va específicamente para las personas que sean accionistas de la empresa, o también para personas físicas. Sería crucial, extender este artículo hablando sobre como el Protocolo Familiar

en este caso, va dirigido específicamente para los miembros de la familia que estén involucrados en el día a día de la empresa.

Algo que también es importante, que es lo que le estaría dando la validez correcta al Protocolo Familiar dentro de la ley, sería probablemente incorporarlo por obligación dentro de los estatutos sociales, ya que muchas de las veces al momento de hacer un documento de este tipo, se hace de manera un poco más informal y se basa más en la buena fe de los miembros de la familia.

Un punto muy importante que sería esencial incluir en esta extensión del artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, sería el que le dé oportunidad a los accionistas y/o miembros de la familia que sean parte de la empresa, el elegir quienes son las y los participantes en la gestión de la administración de la empresa; esto puede incluir cosas como poder elegir quienes son los que salen y entran en las posiciones directivas o en la administración, establecer reglas para quienes se quedaran en la empresa y quienes saldrán. Con este tipo de apartado dentro del artículo, les da a los miembros de la familia esta seguridad para que todo este alineado con los objetivos e intereses de la empresa.

Un tema que se tocó en los capítulos anteriores es como en mayoría de las veces por ser miembros de la familia, nunca llegan a ver consecuencias serias ya que por ser familiares se arreglan las cosas; por estas razones son las que no hay una segunda generación de las empresas familiares. Hablando de este tema, se puede agregar un tipo de mecanismo que haría que se resuelvan los problemas que ocurran entre los familiares que son parte de la empresa. Algunos métodos para resolver conflictos podría ser el arbitraje, el llamar para una junta de consejo de familia, todo con el propósito de poder resolver conflictos de buena manera, siguiendo los valores de la empresa y la familia, evitando litigios que puedan ser mucho más largos y problemáticos.

Otra disposición que se puede incluir, para extender el artículo en base a la regulación del Protocolo Familiar en la legislación mexicana, es que les dé la oportunidad a los accionistas prohibir la venta de acciones a terceros que no sean parte de la familia. Esto le daría seguridad a la familia y las acciones, que permanezcan solamente para ellos, pero, se pudiera pactar algo que los miembros de la familia acuerden algo diferente.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se ha realizado un análisis sobre el régimen legal del Protocolo Familiar en las empresas familiares del país. Este tema resulta de gran relevancia, ya que hay una gran cantidad de empresas en México que juegan un papel crucial para la economía. Este análisis empezó primeramente explorando lo que son en sí las empresas familiares en México, hablando sobre sus características principales, los retos que enfrentan en temas de gobernanza, sucesión y organización interna, que hablan dentro del capítulo primero.

En el capítulo segundo, su enfoque se basó en el Protocolo Familiar como un tipo de herramienta para las empresas familiares. Se explicó la naturaleza de este, como se conforma en base a sus características, y como el documento en su puede regular las relaciones de la familia dentro de una empresa, para prevenir conflictos y poder dar continuidad al negocio al largo plazo para las nuevas generaciones. Se analizaron también los principales instrumentos jurídicos que sustentan estos acuerdos, como donaciones, testamentos, hasta capitulaciones matrimoniales.

En el capítulo tercero, se hizo un análisis dentro del derecho comparado, particularmente en España, en donde se pudo ver que aún no existe una regulación directa del Protocolo Familiar, pero cuenta con marcos normativos que apoyan su implementación, como el Código Civil y la Ley de Sociedades. Haciendo esta comparativa con nuestro país y España, nos hizo ver ampliamente las oportunidades que hay para poder mejorar la legislación mexicana en el tema empresarial.

En el penúltimo capítulo de esta investigación, se abordan las problemáticas que se pueden ver en la actualidad dentro de las empresas ya que no se ha podido validar de una manera legal el Protocolo Familiar. En el capítulo se puede identificar legalmente en que carece este tema al momento de aplicar el Protocolo Familiar, lo que no le puede dar la fuerza jurídica que se busca en el país.

Por último, en el capítulo quinto, se hizo una propuesta de reforma específicamente al artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, para poderle dar una base jurídica sólida

al Protocolo Familiar, así dándole su validez que merece; de esta manera se estaría cumpliendo de manera efectiva.

Gracias al trabajo realizado, se ha contribuido de manera muy importante e impactante en el campo del derecho corporativo y familiar. Primeramente, porque se ha puesto en evidencia de que la legislación mexicana carece de la regulación específica del Protocolo Familiar, lo que les deja a las empresas una protección legal adecuada para darles esta garantía de poder continuar con acuerdos familiares. También, se señaló de como teniendo un documento como el Protocolo Familiar, sirve como una herramienta para estructurar, evitar conflictos internos entre la familia y asegurar la estabilidad de la empresa por generaciones; esto es en verdad muy importante como un país en el que vivimos, por el hecho de que tenemos una gran cantidad de empresas que pertenecen a familias grandes.

Dentro del análisis que se hizo comparando a México con España, se analizó cómo algunos países han avanzado en la creación de estos marcos legales; algunos no son específicos para el Protocolo Familiar, pero, han hecho más fácil su implementación y la manera correcta en que se cumpla como tal. Gracias a estos conocimientos, se abre una nueva oportunidad sobre una posible reforma legislativa en México, en donde los legisladores se pueden inspirar en modelos internacionales para otorgar esa seguridad jurídica que buscan las empresas familiares.

He aprendido a lo largo de esta investigación que las dinámicas familiares y empresariales están muy conectadas, y esta falta de regulación en la ley sobre el Protocolo Familiar no solamente genera una falta de seguridad jurídica, pero también hay una inestabilidad en cómo funciona una empresa por dentro. Personalmente me impacta mucho el darme cuenta de lo importante que es planear la sucesión, para poder obtener el éxito que se busca a largo plazo; podemos ver como el no tener cierta regulación pone en riesgo esta continuidad del negocio, aunque haya existido por generaciones.

Este análisis me dio a entender a mayor profundidad, la importancia que hay siempre al comparar algún tema con la ley de otro país. Examinando la legislación española, puede analizar como algunas de las prácticas de España pueden beneficiar a nuestro país, como la manera de

adaptar algunos elementos le puede dar cierto marco regulatorio más amplio y efectivo a las empresas. Pude analizar sobre la flexibilidad natural que tiene el Protocolo Familiar, dándole oportunidad de personalizar según las necesidades que tenga cada familia; lo hace una herramienta sumamente valiosa y muy adaptable.

En realidad, la creación y desarrollo de esta investigación no tuvo muchos obstáculos, pero, uno de los desafíos fue el que hay un hueco en el marco normativo específico en el tema del Protocolo Familiar en México, lo que hizo un poco difícil el análisis si en realidad hay una validez jurídica en el contexto nacional. En realidad, no hay ningún tipo de precedente legal o jurisprudencia tal cual que hable sobre el Protocolo Familiar, así que me tomo un poco más de tiempo el que ley y/o artículo era indicado para poder interpretar, como lo fue la Ley General de Sociedades Mercantiles y el Código Civil; se pueden aplicar directamente a los documentos del Protocolo Familiar.

Otro de los obstáculos que tuve en la realización de esta investigación, fue la disponibilidad de estudios sobre la implementación de los protocolos en las empresas; ya que en realidad no había nada más que conceptos básicos y como era la función de este documento, pero nada a una gran profundidad. Esto hizo que limitara un poco mi análisis a algo más detallado y llegar a casos más concretos, lo que me hubiera permitido dar más ejemplos prácticos ya sean de éxito o fracaso del Protocolo Familiar.

Pero, aunque hayamos tenido un par de limitaciones, el análisis comparativo que se hizo con España, nos dio la oportunidad de darnos una idea sobre qué propuestas para reformas legales queremos en el país de México.

Aunque se haya hecho un gran análisis sobre el tema del Protocolo Familiar, se pudiera decir que aún quedan muchas cuestiones, puntos de vista y forma para futuras investigaciones en el tema. Sería muy interesante meternos realmente en cómo las empresas familiares están resolviendo estos tipos de problemas, aunque no haya una regulación formal del Protocolo Familiar. Otro tema que valdría la pena investigar también es, de qué manera pueden ayudar a

tomar decisiones para evitar conflictos dentro de la empresa, los consejeros que no están directamente dentro de ella.

Podemos ver como el Protocolo Familiar, sirve como una herramienta para darle continuidad y estabilidad a las empresas familiares en el país. Gracias a estas empresas, México tiene un gran nivel económico que se tiene que cuidar, pero en algunas veces tenemos desafíos que no solamente tienen que ver con temas del mercado, sino también con temas dentro del negocio que tiene que ver con las siguientes generaciones de la misma familia. En muchas ocasiones la relación que hay con los intereses que tiene un que es parte de la familia con la empresa, puede causar mucha tensión, y la falta de formalidad puede llevar a que estas empresas puedan desaparecer.

A lo largo de esta tesis, se ha mencionado que dentro de México hay una gran falta de regulación específica para los Protocolos Familiares, pero estas empresas siguen de manera voluntaria utilizando este documento con el objetivo de que hagan reglas internas sobre el patrimonio y las decisiones que se tomen dentro de la empresa. El que no haya una regulación formal del Protocolo Familiar, deja una gran vulnerabilidad al documento que se esté firmando, ya que no hay ningún respaldo legal y las firmas de los familiares quedan más que nada de buena fe entre ellos.

Algo que he aprendido a través de esta investigación, ha sido que no es suficiente para garantizar éxito en una empresa a largo plazo la paz y calma entre ellos mismos. La confianza entre los miembros de la familia es algo muy valioso, pero la falta de una estructura legal pone en riesgo estas relaciones de la familia. El Protocolo Familiar en este caso no solamente protege los intereses de la empresa, si no a la familia, evitando que haya problemas que puedan perjudicar al negocio.

Ahora viendo hacia el futuro, es incuestionable que la legislación mexicana debe de avanzar hacia una dirección de la cual muchas otras economías de otros países ya han pasado por ahí, reconociendo y formalizando esta importancia que hay dentro de las empresas familiares. Esta propuesta de reforma al artículo 98 de la Ley General de Sociedades Mercantiles es solamente los

primeros pasos hacia una regulación que le puede dar a las empresas familiares esta seguridad jurídica.

El desafío que ahora está sobre la mesa es no solamente hacer un análisis y reflexión sobre esta posible reforma, sino impulsar estos cambios para asegurar que el Protocolo Familiar sea una herramienta legal que le beneficie a las empresas. Con esto, se podrá garantizar que las empresas puedan desarrollarse económicamente de una mejor manera de la que ya lo están haciendo y, mantenerse sanamente para las futuras generaciones de la familia.

BIBLIOGRAFÍA

A. DOCTRINA

Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina. **Las Empresas Familiares**. en Universidad de Extremadura, Badajoz, España, 2014. Disponible: <<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/empresas-familiares/las-empresas-familiares/9423266>> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

Echaiz Moreno, Daniel. “*El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*”. Disponible en línea: **revistas.juridicas.unam.mx**, <<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/4596/5908#:~:text=El%20protocolo%20familiar%20no%20es,m%C3%A1xima%20autoridad%20en%20asuntos%20familiares.>> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

Esparza, José Luis. “*Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar*”. Disponible en línea: **web.uqroo.mx**, Nacional <<http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/presorgob.pdf>> (Consulta: Marzo 17, 2024).

Ceca Magan Abogados. “*El consejo de familia en la empresa familiar: qué es, funciones y cuándo es conveniente*”. Nacional. Disponible en línea: **cecamagan.com**, <<https://www.cecamagan.com/blog/consejo-familia-empresa-familiar-funciones-cuando-conveniente>> (Consulta: Octubre 3, 2024).

Family Business Aso. México. “*¿Que es una Empresa Familiar y sus principios característicos?*”. Disponible en línea: **fba-mexico.com**, Nacional <<https://www.fba-mexico.com/articulos/cuerpos-de-gobierno/61-que-es-una-empresa-familiar>> (Consulta: Marzo 18, 2024).

Family Business Institute de México. “*¿Tienen validez legal los compromisos del Protocolo Familiar?*” Disponible en línea: **empresasfamiliaresmexico.com**, Nacional <<https://www.empresasfamiliaresmexico.com/tienen-validez-legal-los-compromisos-del-protocolo-familiar/>> (Consulta: Febrero 18, 2024).

Fernández, José Ramón. “*El Registro Mercantil y sus funciones*”. Disponible en línea: **sage.com**, Internacional <<https://www.sage.com/es-es/blog/el-registro-mercantil-y-sus-funciones/>> (Consulta: Febrero 19, 2024).

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. **Protocolo Familiar, Empresas Familiares**. Disponible en Google Play: Ciudad de México, México, Mario Soto Figueroa, 2019.

Márquez, Miguel Ángel. “*La importancia del protocolo familiar en las empresas familiares*”. Disponible en línea: **cecamagan.com**, Nacional <https://www.cecamagan.com/blog/importancia-protocolo-familiar-empresas-familiares?_gl=1%2A1a7typk%2A_up%2AMQ.%2A_ga%2AMTA2Njc0OTMwNS4xNzE0NDMzNzk4%2A_ga_8CRKXHDVDR%2AMTcxNDQzMzc5OC4xLjAuMTcxNDQzMzc5OC4wLjAuMA..> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

Orozco Priego, Etna. “*Los 5 Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar*”. Disponible en línea: **fba-mexico.com**, Nacional <<https://www.fba-mexico.com/articulos/cuerpos-de-gobierno/68-los-5-organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar>> (Consulta: Febrero 18, 2024).

Pérez, Anna. “*Debilidades de una empresa: una nueva interpretación del análisis DAFO*”. Nacional. Disponible en línea: **obsbusiness.school**, <<https://www.obsbusiness.school/blog/debilidades-de-una-empresa-una-nueva-interpretacion-del-analisis-dafo>> (Consulta: Octubre 3, 2024).

Rizo Rivas, Mario. “*El Protocolo Familiar: Un proceso por etapas*”. Ciudad de México: Noviembre 11, 2021. Disponible en línea: **forbes.com.mx**, Nacional <<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-protocolo-familiar-un-proceso-por-etapas/>> (Consulta: Marzo 15, 2024).

Rizo, Mario. “*¿Qué es el family office?*”. Disponible en línea: **forbes.com.mx**, Nacional <<https://www.forbes.com.mx/que-es-el-family-office/>> (Consulta: Septiembre 1, 2024).

B. LEGISLACIÓN

Ley General de Sociedades Mercantiles. (D.O.F. Agosto 4, 1934/ Octubre 20, 2023).

Ministerio de La Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes. *Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*. Disponible en línea: **boe.es**, < <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>> (Consulta: Septiembre 3, 2024).

C. JURISPRUDENCIA

Ministerio de La Presidencia, Justicia y Relaciones con Las Cortes. *Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*. Disponible en línea: **boe.es**, < <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>> (Consulta: Septiembre 3, 2024).

APENDICE

Libro electrónico *Protocolo Familiar, Empresas Familiares* por Mario Soto Figueroa, página 47, punto 1.3, se encuentra un ejemplo de cómo se vería un documento de Protocolo Familiar; se estará analizando en uno de los subtítulos del capítulo segundo.