

**FACULTAD LIBRE DE DERECHO
DE MONTERREY**

LICENCIATURA EN DERECHO



ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL EN EMPRESAS FAMILIARES
EN MÉXICO

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

PRESENTA: EMILY DANAEE TOVÍAS CASTRO

ASESOR DE FONDO: LIC. JOSÉ ROBLE FLORES FERNÁNDEZ
ASESOR DE FORMA: LIC. JOSÉ FABIÁN RUIZ

SANTA CATARINA, N.L.

ABRIL, 2025

Santa Catarina, Nuevo León, a 27 de abril de 2025.

Resumen: El presente trabajo analiza a profundidad el proceso de planificación patrimonial de Empresas Familiares en México con diversas estrategias jurídicas aplicables. El análisis de dichas estrategias jurídicas permitirá al lector conocerlas y también facilitar su comprensión para un mejor entendimiento de las comparaciones que finalmente se harán entre sí, con el propósito de conocer sus ventajas y desventajas. Lo anterior en relación con darle ese enfoque, o bien, futuro a su Empresa Familiar desde el punto de vista de la estrategia planificativa que más conveniente sea a su patrimonio. Por tanto, el presente escrito tiene como objetivo, explorar una planificación patrimonial efectiva como consecuencia de la fusión de buenas estrategias jurídicas y de comunicación (organización) entre los miembros pertenecientes a una Empresa Familiar, generando así un apoyo para que puedan estar preparados para afrontar los diversos retos que se les presentarán con el tiempo y desarrollo de su Empresa Familiar. Lo anterior generará que una buena ejecución de dichas estrategias de planificación patrimonial en Empresas Familiares ayude a mitigar los posibles riesgos y/o daños que se pudieran suscitar a las distintas generaciones que dirijan el desarrollo de la Empresa Familiar.

Palabras clave: estrategias - familia - patrimonio - empresas – planificación.

Abstract: This work analyzes in depth the planning of family businesses in Mexico with different applicable legal strategies. The analysis of such legal strategies will allow the reader to know them and also facilitate their understanding for a better understanding of the comparisons that will be made between them, with the purpose of knowing their advantages and disadvantages, to finally give that approach or future to your family business from the point of view of the planning strategy of your estate that best suits you. Therefore, the purpose of this paper is to explore an effective planning as a consequence of the fusion of good legal and communication (organization) strategies among the members belonging to the family business, thus generating a support so that they can be prepared to face the different challenges that will be presented to them with the time and development of their family business. This will generate that a good execution of such strategies can cause excellence or mitigate the possible risks and/or damages that could arise to the different generations that will lead the family business.

Keywords: strategies - family - wealth - companies – planning.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULOS	
I. ¿PORQUÉ ES NECESARIO CONTAR CON UNA ESTRATEGIA PARA PLANIFICACIÓN DEL PATRIMONIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES?	1
A. ¿Qué es una Empresa Familiar y cuáles son sus características principales?	2
1. Concepto y relación entre empresa y familia	2
2. Empresa Familiar y Negocio Familiar	4
B. Relevancia de las Empresas Familiares en México	11
1. Regulación y aportaciones legislativas	15
2. Encuadramiento de las Empresas Familiares en los diversos aspectos societarios de una sociedad anónima mexicana	17
II. PATRIMONIO DENTRO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	21
A. Relación empresa, familia y patrimonio	21
1. Posibles ventajas y desventajas consecuencia de la formación de Empresas Familiares	27
B. El Patrimonio	32
III. FIGURAS JURÍDICAS MEXICANAS COMO ESTRATEGIAS PARA UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL EN EMPRESAS FAMILIARES	37
A. Componentes del Patrimonio de una Empresa Familiar	37
1. Qué sí forma parte	37
2. Qué no forma parte	40
B. Transmisión de bienes que forman parte del patrimonio de la Empresa Familiar	43
1. Entre Vivos	43
1.1. Compraventa	
1.2. Donación	
1.3. Usufructo de Acciones	
1.4. Fideicomiso	
1.5. Protocolo Familiar	
2. Por causa de muerte	64
2.1. Testamento	

CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	71

“Si el derecho no se cumple, no puede hablarse de un auténtico orden social, sino de la amenaza, el caos, la anarquía”

- **Eduardo García Máynez**

A mi papá Raúl, por esforzarse todos los días para ofrecerme mejores oportunidades y enseñarme el valor de la dedicación; a mi mamá Delia, por siempre apoyarme y estar para mí. A mi hermana Dedy, por siempre creer en mí y generarme nuevos retos. Gracias a ellos esto es posible, haciendo mi sueño realidad. Mi familia, los amo.

A mis abuelos, por cuidarme en esta vida y desde el cielo.

A mis abuelas, por amarme incondicionalmente y darme los mejores consejos.

A mis maestros de la Facultad Libre de Derecho de Monterrey, por formarme y guiarme en esta etapa. Principalmente al Licenciado José Roble Flores Fernández, el cual admiro y aprecio desde mi ingreso, siendo mi director, a la postre mi maestro y ahora mi mentor en este último escalón, al Licenciado José Fabián Ruíz, por siempre motivarme a dar lo mejor de mí y al Licenciado José Gerardo Guzmán Rodríguez por alimentar mi amor por el derecho y mantener una unión en la comunidad de la libre.

A mis compañeros y amigos de carrera por compartir estos momentos conmigo y hacer mi estadía por la libre, una experiencia única, convirtiéndose en mi familia por elección: Larissa, Melissa, Matthew y Sophia.

A ti por estar para mí, te amo.

A mi mejor amiga Angela, por ser mi cómplice de aventuras.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se llevará a cabo un análisis sobre un tema con un gran contexto histórico y relevancia económica a nivel mundial, otorgándole un enfoque jurídico y particular, ya que dicho análisis será enfocado especialmente en México. Aunado a lo anterior, se justificará su relevancia y oportunidad de estudio, así como mi interés particular en el tema y, finalmente, mis conclusiones fundadas a través de las diversas investigaciones y reflexiones a lo largo del desarrollo de la presente obra.

Ahora bien, adentrándonos en la relevancia y oportunidad de estudio del tema objeto del presente escrito, puedo mencionar que dicho tema de estudio es relevante debido a que la Empresa Familiar es una figura jurídica bastante utilizada y común en el ámbito de los negocios a nivel mundial y particularmente en México; es la consecuencia de la fusión, del trabajo y sobre todo del balance entre familia, empresa y patrimonio, provocando así el nacimiento de una institución sumamente interesante y con mucho por analizar con el paso del tiempo.

Teniendo clara su relevancia, la lectura del desarrollo de esta obra nos llevará al siguiente paso, conocer sus puntos débiles y de mejora para lograr el éxito que toda familia involucrada y trabajadora merece. Lo anterior será posible solamente si se conocen las estrategias que ayudan a mitigar las problemáticas y/o puntos débiles que mencioné con anterioridad, y es aquí donde nos introducimos en el manejo del patrimonio familiar dentro de la Empresa Familiar y las estrategias que pueden ayudar a una Empresa Familiar a planificarlo de la mejor manera posible que les convenga, en relación con sus intereses presentes y futuros. Lo interesante será conocer qué ofrece cada una de dichas estrategias, sus ventajas y desventajas resultado de una comparación objetiva.

El presente tema, es relevante como materia de estudio en el ámbito del derecho corporativo, puesto que, como mencioné anteriormente, las Empresas Familiares en México representan un gran porcentaje de las unidades de negocio en el país. Si bien, son negocios o empresas nacidas en un rubro cercano y familiar entre sus miembros, la organización de su

gobierno corporativo suele desarrollarse poco debido a la falta de importancia, que, como veremos a la postre, provoca una imposibilidad y limitación a su crecimiento.

Siendo así más complicado poder administrar entre familiares una Empresa Familiar por los conflictos internos y de poder que pueden llegar a surgir, pero ¿es tan complejo como lo determinan?, ¿en qué tipo societario encajan?, ¿cuáles son los pros y contras que considerar? o bien, ¿vale la pena?, es algo que estaremos comentando a lo largo del presente trabajo y, finalmente, como lector, podrás responderte ese planteamiento, con tu propio criterio resultante del presente análisis escrito.

Al ser un tema de estudio bastante conocido en México, se pretende analizar la problemática presentada al tratar de sobrellevar, a la par del desarrollo de la Empresa Familiar, su correspondiente planificación patrimonial y que ésta sea lo más clara posible para mitigar posibles conflictos naturales y/o comunes entre los familiares miembros de una Empresa Familiar.

Capítulo I

¿POR QUÉ ES NECESARIO CONTAR CON UNA ESTRATEGIA PARA PLANIFICACIÓN DEL PATRIMONIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES?

En el presente capítulo abordaré una pregunta inicial que seguramente te has hecho al comenzar con la lectura del presente trabajo, ¿qué tan necesario es tener en claro una estrategia de planificación patrimonial en Empresas Familiares? Lo anterior considero que es completamente natural plantearse; tiene mucha relación con el tema del gobierno corporativo de las Empresas Familiares, su funcionamiento y desarrollo jurídico-administrativo, puesto que, el nacimiento o crecimiento de una empresa en un núcleo familiar per se genera disputas naturales sobre las decisiones que se lleguen a tomar, cómo se van a ejecutar, el seguimiento de operaciones y, sobre todo, dudas y preguntas sobre el futuro del patrimonio que dicha empresa generó y que forma parte de la familia, que es precisamente nuestro tema de análisis.

Debido a lo cual, en el presente capítulo nos adentramos en el territorio de los efectos, consecuencias, desarrollo y manejo de relaciones que nacen de la combinación y coexistencia del sistema familiar y el empresarial entre sí, que traen como consecuencia la formación de las Empresas Familiares.

Alrededor de las diversas opiniones generadas por expertos en el tema, prevalece la disputa sobre si es o no costeable generar o formar parte de una Empresa Familiar, puesto que, si bien, es familia, no deja de generar un ingreso y/o patrimonio, y el manejo y administración del mismo puede ser caótico, si no se realiza de manera correcta.

Sin embargo, personalmente, coincido con los argumentos a favor más comentados por los doctrinarios. En relación a que, considero que las Empresas Familiares cuentan con la ventaja de tener ciertos puntos clave que son base fundamental para poder salir adelante ante obstáculos importantes, ventaja que en otros negocios no existe, como lo es esa cercanía y compromiso por parte de los integrantes de la Empresa Familiar, que si bien se pueden

generar disputas más complejas, éstas pueden evitarse o solucionarse debido a esta misma ventaja inicial que comento; otros más comunes son la iniciativa, los valores, el objeto; es decir, que en un principio, plantean el mismo objetivo sobre qué rumbo quieren que tome la Empresa Familiar.

Siendo así complicado poder administrar y desarrollarla si no hay un buen gobierno corporativo que ejecute las metas planteadas, y, sobre todo, una planificación patrimonial clara desde sus inicios para evitar y/o mitigar conflictos futuros en la generación actual y sobre todo en las posteriores y así poder alargar la vida de la Empresa Familiar.

De manera que, como recién comento, la planificación patrimonial tiene un papel fundamental en la prolongación de la vida de las Empresas Familiares y que deberá de efectuarse desde el principio hasta la recta final del desarrollo de las mismas; por lo anterior, me gustaría hacer énfasis en un apartado de la obra titulada “La Empresa Familiar” de Peter Leach, en el que menciona lo siguiente, que me parece muy acertado para el inicio del presente apartado en este capítulo primero: *“Las posibilidades de éxito para una empresa familiar aumentan considerablemente cuando se desarrollan planes para el futuro y se enfrentan oportunamente los peligros que amenazan su subsistencia”*.¹ Teniendo en consideración lo anterior, hay que determinar qué se entiende exactamente por el concepto de Empresa Familiar, descrito en el siguiente apartado del presente capítulo.

A. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR Y CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES?

1. Concepto y relación entre “empresa” y “familia”

Ahora bien, me parece primordial contextualizar lo que se considera actualmente como Empresa Familiar y poder conocer sus características principales que la distinguen y permiten identificarla fácilmente. Del mismo modo, dichas características son de ayuda esencial para la comprensión jurídica y social de dicha figura objeto del presente escrito. De acuerdo con lo señalado previamente, me parece de relevancia mencionar lo que se entiende

¹Leach, Peter. **La empresa familiar**. 2a ed. España. Ediciones Granica. 1991/1993. Disponible en línea: Google Books. <https://books.google.com.mx/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=snippet&q=%C3%A9xito&f=false> (Consulta: Septiembre 03, 2024).

por el concepto “empresa”, según el Instituto Nacional de Estadística, el cual lo define de la siguiente forma:

“La empresa corresponde a la combinación más pequeña de unidades jurídicas que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone. La empresa ejerce una o más actividades en uno o varios lugares. Una empresa puede corresponder a una única unidad jurídica”.²

Por otra parte, podemos definir “familia” de la siguiente manera:

“... Desde el punto de vista social, la familia suele definirse como la institución formada por personas unidas por vínculos de sangre y relacionados con ellos en virtud de intereses económicos, religiosos o de ayuda. Si considerados las tendencias actuales, ampliaríamos el concepto, ya que dichas uniones no sólo se dan por vínculos de sangre, sino también de simple solidaridad, cuando cumplen con elementos de validez y existencia, como el que sea o se considere una unión estable, pública y voluntaria, y que cumpla con la obligación de proteger a sus integrantes identificándolos en la comunidad donde se desarrollan e interactúan como un solo núcleo solidario, para tales efectos. La familia puede ser definida desde el punto de vista jurídico, en un sentido estricto, como: el grupo formado por la pareja, sus ascendientes y sus descendientes, así como por otras personas unidas a ellos por vínculos de sangre, matrimonio, concubinato o civiles, a los que el ordenamiento positivo impone deberes y obligaciones...”³

Por lo cual, definiremos la fusión de dos conceptos mencionados previamente y que resulta en lo que se entiende y considera, a grandes rasgos, el concepto de la Empresa Familiar como una entidad económico-social en la que (en la mayoría de los casos) es creada o fundada por una o más familias que ejercen el control de la propiedad, su administración y/o gobierno; concluyendo en un patrimonio familiar, en donde los propios miembros de la familia forman parte para su desarrollo y crecimiento, como lo define la Universidad del País Vasco en su página oficial en línea: *“Una empresa familiar es aquella en la que una o más familias ejercen el control de la propiedad y gobierno de la misma, participando también en su gestión...”⁴*

Del mismo modo, el Diccionario de la Real Academia Española, define a las Empresas Familiares de la siguiente manera: *“Empresa, normalmente de pequeña o mediana*

²Instituto Nacional de Estadística. Encuestas. Concepto Seleccionado: Empresa. Disponible en línea: <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=5898#:~:text=La%20empresa%20corresponde%20a%20la,recursos%20corrientes%20de%20que%20dispone>. (Consulta: Febrero 06, 2025).

³Pérez Contreras, María de Montserrat. **Derecho de Familia y Sucesiones**. México, UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2010, p.22. Disponible en línea: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3270/3.pdf>. (Consulta: Febrero 07, 2025).

⁴Universidad del País Vasco. **¿Qué es la Empresa Familiar?** Disponible en línea: Autor. <<https://www.ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar/zer-da-familia-enpresa#:~:text=Una%20empresa%20familiar%20es%20aquella,da%20derecho%20el%20capital%20social>> (Consulta: Septiembre 03, 2024).

dimensión, cuyo control pertenece a un mismo núcleo familiar”⁵. Enfocándonos en la definición otorgada por la RAE, podemos percatarnos que hace mención de aquella empresa de “pequeña” o “mediana” dimensión, es decir, las mejor conocidas como PYMES o, en México particularmente, se les hace referencia como MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, aunque no es exclusivo, pues incluso grandes empresas pueden ser catalogadas como familiares, en función de que un grupo familiar tiene el control de la misma.

Estas constituyen un soporte significativo en la economía del país (México, particularmente hablando), pues contribuyen sustancialmente al crecimiento anual del PIB. Sin embargo, este factor lo veremos más a profundidad en el apartado de “Relevancia de las Empresas Familiares”.

Por lo tanto, retomando el concepto de lo que se entiende por “Empresa Familiar”, podemos decir que es un ente con carácter económico, generalmente dirigido por una persona (fundador/fundadores) y que habitualmente suele delegar las funciones o cargos directivos a miembros de la propia familia.

Así pues, la Empresa Familiar podríamos decir que, en su carácter de empresa, tiene las mismas características que cualquier otra; lo que la distingue del resto es su carácter familiar. Como ya hemos mencionado anteriormente, es el grupo familiar con el que, mediante la conexión familiar natural existente, se crea un vínculo directo con el gobierno, dirección, administración de la propia Empresa Familiar.

2. Empresa Familiar y Negocio Familiar

En muchas otras ocasiones, se ha llegado a confundir el hecho de que un miembro de la familia tenga un negocio o proyecto y que lo consideran “proyecto/negocio familiar”, partiendo del hecho de que por los frutos de dicho negocio se mantiene y sostiene principalmente la familia en general. Desde mi punto de vista y con el análisis de la doctrina presentada a lo largo de este capítulo, pienso que no se debería considerar como “Empresa

⁵Real Academia Española. **Diccionario panhispánico del español jurídico**. Edición Digital. Disponible en línea: <<https://dpej.rae.es/lema/empresa-familiar>>(Consulta: Septiembre 04, 2024).

Familiar”, y, sobre todo, diferenciarlas entre sí, puesto que el concepto de Empresa Familiar constituye una idea con un objetivo un tanto diferente.

Lo anterior, puesto que, si bien es posible y muy común que una persona (emprendedor solitario) o varios integrantes de una familia primordialmente subsistan del emprendimiento o negocio familiar, de sus frutos, éxitos y/o fracasos, eso no significa ni quiere decir que ya se tiene una Empresa Familiar. Puesto que, como veremos más adelante, las Empresas Familiares representan un carácter económico-social desde hace muchos años atrás y actualmente tienen una posición igual de importante, con características peculiares.

Es así como, no conviene confundir un negocio o emprendimiento familiar con una Empresa Familiar per se. Primeramente, partiendo desde la distinción de que no existe una continuidad ni toma de decisiones en familia, una estructura, convivencia entre los miembros familiares o gobierno corporativo, ni coexistencia de los tres elementos clave mencionados más a profundidad en el siguiente capítulo (familia, empresa y patrimonio) dentro de dicho negocio o emprendimiento familiar.

Debido a que, los que forman parte de dicho proyecto familiar, suelen ser ciertos miembros de la familia, muy pocos, los de la idea y aportaciones como tal, o bien, el emprendedor en su caso. Aunado a que, generalmente, no suelen formalizar dicho negocio familiar. No toda la familia o un grupo significativo de esta. Es así como, la voluntad y el deseo de pertenencia a un entorno familiar, la administración, el objeto y la formalización como tal, es lo que distingue a una Empresa Familiar de un negocio/proyecto familiar, como me gustaría llamarlo.

Sin embargo, no quiero afirmar que dichas figuras jurídicas son excluyentes, puesto que, si bien se crea un negocio/proyecto familiar, no quiere decir que los fundadores no quieran involucrar a futuro a otros miembros de su familia, conforme las expectativas, madurez y crecimiento del negocio familiar, por lo tanto, un proyecto personal, puede llegar a considerarse una Empresa Familiar.

En dicho supuesto, es posible plantearse que, aunque no nació siendo una Empresa Familiar, con la toma de decisiones y cambios futuros, no se descarta la posibilidad de que

en determinado momento lo llegue a ser, completamente normal que suceda y muchas veces así es. Puesto que, la Empresa Familiar otorga una entidad, fidelidad, estructura económica dentro de la familia, progreso, proyectos, entre otros. Pero, la empresa en particular aporta una visión distinta a la familia, atrayéndola ante crisis, dificultades, competencia y también logros y éxitos por recalcar.

Por otro lado, en relación con las características distintivas de las Empresas Familiares, podemos mencionar que éstas radican en su vinculación y nacimiento dentro de un grupo familiar, ejerciendo así una influencia de carácter directo en la toma de decisiones, desarrollo y administración de la misma. Por ello, sus objetivos suelen ser distintos a otros tipos, buscan ser transmitidos a las siguientes generaciones, incluso poniendo en riesgo el patrimonio de la propia familia fuera del de la Empresa Familiar (en ciertas ocasiones), para la prevalencia de la misma Empresa Familiar.

Del mismo modo, se puede ver reflejada en su desarrollo y gestión empresarial, los valores familiares por los cuales ha sido encaminada, que, aunque parece complicado de distinguir, hace bastante diferencia entre sí en Empresas Familiares. De igual manera, dentro de los cargos directivos de las Empresas Familiares, se puede percatar que, la mayoría de dichos cargos suelen ser ocupados por miembros de la propia familia. Por último, otra característica que puedo mencionar es que, las Empresas Familiares suelen ser reconocidas por su gran impacto al generar empleos y su aportación económica y de producción a nivel nacional en su caso.

En la obra publicada en la Universidad de La Salle: “Clasificación y caracterización de las empresas de familia de los egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle”, menciona puntualmente las características de la Empresa Familiar, identificándolas en siete rubros: (i) control de capital: cuando la familia posee un porcentaje igual o superior al 50% del capital; (ii) control subjetivo: cuando las decisiones, poder y mando son llevadas de la mano de uno o varios miembros de la Empresa Familiar y que a su vez son miembros pertenecientes a la familia; (iii) vínculo familiar: aquella circunstancia en la que se presentan vínculos de parentesco entre los propietarios e incluso los empleados de la empresa; (iv) control de administración: aquellas funciones ejecutivas

como la dirección y administración de la empresa, por parte de alguno de los miembros de la familia que trabaja dentro o fuera de ella; (v) control de las decisiones: hace mención a aquellas circunstancias en donde las personas que toman las decisiones más importantes para la gestión, administración y desarrollo de la propiedad de la Empresa Familiar, son miembros de la familia aún y cuando no ocupan cargos directivos dentro de la misma; (vi) comunidad de visión familiar empresarial: es la identidad propia otorgada por la familia en la cual involucra valores, misión, origen social y cultural influyendo de manera directa en la identidad organizacional y formación de sus miembros (es decir, la cultura familiar); (vii) transmisión propietaria: la voluntad de los propietarios de transmitir la propiedad a sus futuras generaciones, en los casos en los que existe un parentesco de consanguinidad entre dos o más socios.⁶

Del mismo modo, en la misma obra se habla sobre la distinción que realizan los doctrinarios Humberto Serna y Edgar Sánchez, clasificando a las Empresas Familiares según sus necesidades y evolución a lo largo del tiempo. En las cuales, según el número de propietarios, el tamaño de la empresa y la participación de la familia en la junta directiva y en la dirección, se pueden distinguir las siguientes:

- Domésticas: (i) propiedad en manos de una o pocas personas; (ii) el tamaño de la empresa generalmente es pequeño, tanto en número de empleados como en los recursos con los que cuenta y, por ende, su alcance; (iii) en relación a la participación familiar, podemos decir que la dirección y administración está totalmente ligada al cargo de miembros de la familia, evitando así la intervención de terceras personas o personas externas ante la toma de decisiones clave para su formación, crecimiento y seguimiento. Este tipo de Empresas Familiares suelen caracterizarse por ser emprendimientos familiares que se encuentran en sus primeras etapas de crecimiento o, más bien, que se mantienen pequeñas por un periodo de tiempo largo. Las decisiones suelen tomarlas el fundador o una figura de autoridad familiar y no

⁶Góngora Suárez, S. M., & Martín Rodríguez, M. d. (2007). **Clasificación y caracterización de las empresas de familia de los egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle**, Bogotá D.C., p.34-36. Disponible en línea: Universidad de la Salle <https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/294>(Consulta: Septiembre 05, 2024).

cuentan con una formalización/institucionalización clara de la Empresa Familiar.

- Tradicionales: (i) su propiedad está en manos de una o pocas personas, pero adicionando mayor formalidad y estructura que las domésticas; (ii) el tamaño de la Empresa Familiar es muy variable, puede ser considerada pequeña, mediana o incluso grande en relación al crecimiento de la Empresa Familiar; (iii) en cuanto a la participación familiar, podemos decir que las juntas directivas se encuentran integradas por familiares solamente y los puestos directivos de la Empresa Familiar suelen ser ocupados tanto por familiares como por empleados comunes (es decir, que no son propietarios, socios, accionistas, miembros de la familia). Este tipo de Empresas Familiares suele distinguirse por mantener una clara intención del establecimiento de un control dentro de la familia, aun cuando involucran a empleados externos en las funciones operativas y de desarrollo. Del mismo modo, mantienen una cultura organizacional que versa sobre los valores familiares.
- Alargadas: (i) su propiedad pertenece a un grupo más amplio de personas, los cuales suelen ser miembros de la familia, pero de manera más amplia, extendida, es decir, como los primos, tíos, nietos, etc. (indicándonos que la empresa ha avanzado a más generaciones); (ii) el tamaño hace referencia a empresas medianas o grandes, puesto que al traspaso generacional, se hace alusión a cierta madurez empresarial y, por tanto, económica; (iii) la participación familiar se ve involucrada en la administración y los puestos de dirección que son ocupados tanto por familiares como por externos. Este tipo de Empresas Familiares se caracteriza por contar con procesos organizacionales más definidos y con estructuras jerárquicas que son más claras que otros modelos. Del mismo modo, cuentan con un proceso de formalización/institucionalización más avanzada, utilizando herramientas clave como un adecuado protocolo familiar y un claro gobierno corporativo.
- Abiertas: (i) la propiedad se encuentra compartida entre familiares y personas que son externas a la familia per se; (ii) son empresas medianas o grandes con

presencia en varios mercados, inclusive a nivel internacional; (iii) la participación familiar se lleva a cabo a través de los familiares y personas externas en puestos administrativos y directivos, dejan una clara división entre la propiedad y la gestión empresarial. Este tipo de Empresas Familiares se caracterizan por contar con estructuras de gobierno corporativo fuertes y sólidas, estableciendo un balance en que el rol de la familia sigue siendo importante, pero no dominante en todas las áreas. Se mantienen vigentes a través de las generaciones.

Por su parte, la clasificación de las Empresas Familiares según la intención de los propietarios es la siguiente:

- Trabajo Familiar: (i) versa sobre la integración activa de los miembros de la familia en el trabajo dentro de la empresa; (ii) dentro de sus objetivos principales, tienen como propósito, animar, involucrar y preparar a los miembros familiares desde que son jóvenes para que puedan irse desarrollando laboralmente en la Empresa Familiar; (iii) la Empresa Familiar se convierte en un espacio de formación y pertenencia para la familia. Por lo anterior, podemos concluir que buscan o priorizan la continuidad del proyecto familiar, es decir, su enfoque no se encuentra en la preparación profesional como tal. Su método de aprendizaje de los miembros de la familia para la obtención de diferentes roles es empírico, van aprendiendo conforme lo van enfrentando. Generando así, un claro fomento al sentido de pertenencia y permanencia, facilitando la sucesión generacional y preservando desde luego los valores familiares de la misma. Sin embargo, puede también carecer de criterios claros de competencia en su falta de profesionalismo interno, convirtiéndose en un entorno un tanto conservador que, sin un correcto balance, puede provocar que se cierren a nuevas y buenas ideas externas.
- Dirección Familiar: (i) en esta clasificación, hacen la distinción de que los miembros de la familia trabajen en la empresa, pero la obtención de su rol será en relación con su capacidad, contando con diversos cargos en función de su

preparación, dedicación, experiencia y habilidades; (ii) buscan una gestión seria, planificada y eficiente sin sacrificar el control familiar. Concluyendo así que este tipo de modelos puede ayudar a mantener el control de la familia sin poner en riesgo la competitividad de la Empresa Familiar. Por lo anterior, es completamente necesario contar con un sistema claro de evaluación y desarrollo profesional para los miembros familiares, así se enfrentarían algunas confusiones o conflictos entre los miembros por los puestos obtenidos.

- Inversión: (i) los propietarios no participan de manera directa ni en la gestión ni en la operación de los negocios; es decir, su rol es meramente inversionista, convirtiéndose en una plataforma financiera para realizar inversiones en otras empresas o proyectos; (ii) el interés se encuentra en el rendimiento financiero, dejando de lado la idea típica del legado, producto o mercado. Permitiendo así la inversión en múltiples sectores, pero en algunas ocasiones es más fácil perder el vínculo emocional en el negocio original.
- Coyuntural: (i) no tienen interés genuino en continuar con la Empresa Familiar; (ii) en la mayoría de los casos, la empresa se mantiene por herencia, no por convicción o deseo de permanencia. Los enfrentamientos sucesorios son muy comunes en este tipo de modelos.⁷

Dentro de lo mencionado por el autor en su obra “Manual de la Empresa Familiar”, menciona lo siguiente que me parece muy atinado para el cierre de este apartado:

*“El primer reto que aparece en el análisis de una empresa familiar es la dificultad de conjugar el conocimiento de una institución o sistema social tan complejo como la familia, con el conocimiento de la empresa y sus exigencias. En la empresa familiar la clave del éxito está en el equilibrio, en hallar la manera en que a través del tiempo se consiga el desarrollo familiar y, a la vez, el desarrollo empresarial, manteniendo vínculos de colaboración entre uno y otro, pero sin constreñirse mutuamente. En definitiva, se trata de trabajar juntos, pero no revueltos”.*⁸

⁷Loc.Cit (págs. 37-38).

⁸Corona Ramón, Juan Francisco. **Manual de la Empresa Familiar 1a** ed. España. Editorial Deusto. 2006. Disponible en línea: Google Books.<https://www.google.com.mx/books/edition/Manual_de_la_empresa_familiar/EZDW4z-4zZEC?hl=es&gbpv=1&dq=empresa+familiar&printsec=frontcoverhttps://www.google.com.mx/books/edition/Manual_de_la_empresa_familiar/EZDW4z-4zZEC?hl=es&gbpv=1&dq=empresa+familiar&printsec=frontcover> (Consulta: Septiembre 04, 2024).

B. RELEVANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO

Ahora bien, teniendo en consideración lo anterior, abordaremos a profundidad una razón a considerar sobre la importancia de la planificación patrimonial de las Empresas Familiares desde el punto de vista legal, que es la relevancia de las Empresas Familiares en México. En la economía de México, las Empresas Familiares representan la mayoría en la creación de empresas, como comenté en la introducción; aunado a lo anterior y como ya hemos mencionado previamente, esta figura jurídica contribuye con un gran porcentaje al PIB del país y por ende genera la mayor cantidad de empleos en el pueblo mexicano, por lo cual, literalmente, son fundamentales en la economía de México. Como bien sostiene Ángel Contreras, en relación a los resultados de la encuesta sobre la participación de las Empresas Familiares en México (2023), en su obra “Encuesta de Empresas Familiares Edición México, 2023” publicada por el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas:

“Las Empresas Familiares representan un pilar fundamental en el ámbito empresarial, transmitiendo valores, tradiciones y legados a través de generaciones. Las Empresas Familiares realizan la mayor cantidad de movimientos financieros en Latinoamérica; y en México, **8 de cada 10 organizaciones son dirigidas y controladas por una familia** de acuerdo con la **Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo** del Centro de Investigación y Desarrollo del IMMPC, Edición 2022”⁹.

Se destaca la relevancia de las Empresas Familiares en nuestro país en las cifras presentadas, revelando en la encuesta que, la mayoría (8 de cada 10) organizaciones se desarrollan y administran por una familia. Aunado a que, un gran porcentaje (71%) de las Empresas Familiares mexicanas se encuentran en su primera generación, consiguiendo un bajo éxito en su transición a las generaciones posteriores. Los principales retos/desafíos que enfrentan son la falta de una institucionalización, carencia de protocolos y consejos familiares, conflictos internos no gestionados, falta de planes de sucesión y la escasa profesionalización en los órganos de gobierno. Del mismo modo, el autor Miguel Obregón Cervantes, en su libro titulado “Empresas Familiares y su Gobierno Corporativo”, se pronuncia al respecto sobre la aportación a la economía mexicana de la existencia y subsistencia de las Empresas Familiares mexicanas:

⁹Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas. **Encuesta de Empresas Familiares Edición México 2023**. Centro de Investigación y Desarrollo, pág. 04. Disponible en línea: Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas: <<https://www.immpc.org.mx/publicaciones>>. (Consulta: Abril 24, 2025).

“Hablar de empresas familiares no necesariamente es hablar solo de empresas pequeñas, es referirse eso sí, a más del 90% del número de organizaciones que existen en México o poco más del 70% por su impacto en la economía nacional, que incluso en comparación con otros países hace que el país sea el 5to a nivel mundial, referirse a las ellas es hacerlo citando a grupos tan grandes como Bimbo, Televisa ARSO, CEMEX, pero de igual manera es involucrar a negocios de menor dimensión como los, que seguramente el lector puede ubicar en su entorno local más inmediato, Chocolates CONSTANZO en San Luis Potosí, JM ROMO en Aguascalientes, Servicios Funerarios COBO en Córdoba....”¹⁰

Por lo tanto, desde un punto de vista económico, podemos percatarnos que las Empresas Familiares son pieza clave, como bien se había mencionado con anterioridad. Dichos artículos mencionan que el enfoque principal que le dan son las herramientas o piezas clave que las Empresas Familiares deben de seguir para contribuir a su fortalecimiento e institucionalización, haciendo referencia al proceso de sucesión. En cambio, lo anterior no solamente sucede en México ni actualmente, el concepto de Empresas Familiares es de los más antiguos y son las que más han prevalecido alrededor del mundo. La necesidad del hombre por “ganarse la vida”, como coloquialmente lo definimos, obtener recursos y sustentar a su familia siempre ha existido. Lo anterior, actualmente podría definirlo como la necesidad del ser humano por “ganarse la vida”, dándole un matiz más amplio, menos conservador, desde mi perspectiva. La Universidad La Salle, junto con el Colegio de Contadores Públicos de México, en el Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares Núm. 15 en junio del 2014, desarrolló un apartado bastante objetivo en el que determina el origen de las Empresas Familiares. Me pareció sumamente interesante mencionar que, el autor nos adentra en la idea que desde la primera revolución industrial se habían generado códigos de conducta en existencia de una cohesión social que de cierta manera impulsaba o aportaba significativamente al comercio. Puesto que, desde esos momentos, las relaciones familiares ya tenían un lugar significativo en los negocios y, por ende, estos en el sistema económico desde ese entonces. Pero, ¿por qué era que las relaciones familiares siempre han tenido preferencia y/o ventaja en el mundo de los negocios?, el autor comenta que esto se suscitaba ya que, la incertidumbre que se generaba debido a las lagunas jurídicas en el marco legal de dichas épocas, provocaba que en el ámbito de los negocios, la

¹⁰Obregón Cervantes, Miguel. **Empresas Familiares y su Gobierno Corporativo**. 1a ed. México, Editorial Lagares, 2024. Disponible en línea:Google Books https://www.google.com.mx/books/edition/Empresas_familiares_y_su_gobierno_corpor/i7oYEQAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=gobierno+corporativo+en+empresa+familiar&printsec=frontcover>(Consulta: Septiembre 05, 2024).

gente decidiera correr los riesgos del comercio con lazos familiares, personas cercanas, que conocieran, como una manera de minimizar dichos riesgos conocidos en el ámbito de los negocios. Definiendo a las Empresas Familiares de la siguiente manera:

“A partir de 1980, con el impulso de los consultores y las investigaciones centradas en los problemas de la empresa familiar, surgieron trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica. Fue en esta época cuando a una empresa se le consideró familiar “cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia. En México se considera que la familia es la unidad básica de organización social, partir de la cual se estructuran organizaciones más complejas...En gran medida la familia es un factor que da fuerza a la sociedad mexicana. En México, el término “familia” es más amplio que en otros países, ya que el núcleo familiar no sólo se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también incluye a una segunda o tercera generación. Esto mismo se aplica a las “empresas familiares”, en las cuales llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia. Una empresa familiar no se refiere únicamente a la dirección a cargo de uno de los familiares, sino que se considera así cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de la familia, cuyos miembros intervienen de manera decisiva en la administración y dirección del negocio.”¹¹

Enfatizando así, pues, que las Empresas Familiares desde hace años, no solo se definen y conocen en la sociedad por la razón de que la propiedad y dirección se encuentren en manos de una familia, sino que, existen cierto tipo de relaciones interorganizacionales resultado de diversos lazos familiares. De esta manera, podemos percatarnos que los valores y la dinámica familiar que lleve una Empresa Familiar influyen directamente en la percepción de externos, atrayéndolos o alejándolos en su caso. De tal forma que, este paralelismo de ambas figuras (familia y Empresa Familiar) destaca fuertemente como la evolución de la familia está directamente relacionada con la de la Empresa Familiar. Por lo anterior, podemos decir que, no sólo en México las Empresas Familiares representan una gran parte significativa en el mundo de los negocios. En el libro *“Radiografía de la Empresa Familiar en México”*, se mencionan ciertas cifras de la relevancia económica a nivel mundial de las Empresas Familiares, la cual, me parece interesante mencionar, para tener en contextualización del grado de relevancia que se tiene sobre el tema:

“La relevancia económica a nivel mundial de las empresas familiares parece ser una constante, ya que una gran parte del tejido empresarial, en la mayoría de los países, está fundamentada en este tipo de empresas. Por ejemplo, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82% y en el Reino Unido, 76% (Fundes, 2011). Un estudio reciente en España

¹¹ Colegio de Contadores Públicos de México. *“Historia de la Empresa Familiar en México”*. Junio, 2014. Disponible en línea: **Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares - La Salle**. No. 15, 2014 <https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_031.pdf> (Consulta: Septiembre 07, 2024).

muestra que el 89% de las empresas pueden considerarse como familiares, ya que aportan el 57% del valor agregado censal bruto y el 67% del empleo total (Corona y Del Sol, 2015). En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y generan más del 75% de los empleos; de las empresas que cotizan en la Bolsa, el 42% son empresas familiares (Neubauer y Lank, 1998). Dada su importancia, no sorprende que contribuyan a la generación de entre el 35% y 65% del producto interno bruto (PIB) en los estados miembro de la Unión Europea (UE), aproximadamente de 40 a 45% del PIB en América del Norte, entre 50% y 70% del PIB en Latinoamérica y entre 65% y 82% del PIB de Asia (Fundes, 2011). En América Latina, Davis (2006) afirma que "las empresas familiares" representan aproximadamente el 70%..."¹²

De manera que, no hay duda de su relevancia en el factor económico en México y su falta de institucionalización, consolidación y organización en el país para mejorar su esperanza de vida; la implementación de buenas prácticas provocará un efecto positivo desde el ámbito personal hasta el empresarial. Por su parte, el doctrinario Arriaga Martínez se pronuncia similar a los autores anteriores en relación con el contexto, historia y relevancia de las Empresas Familiares en México de la siguiente forma:

*"... Desde décadas anteriores se ha reconocido el esfuerzo de diversas instituciones gubernamentales y privadas en el despliegue de herramientas que proporcionen a la industria nacional apoyo en áreas de capacitación... esto con el objetivo de generar mayor productividad y competitividad en el complejo empresarial mexicano... **Desafortunadamente nuestro país no ha destacado sólidamente en la comunidad internacional industrializada...** Por ello cuando la competencia global determina a México como proveedor de recursos básicos o mano de obra barata, resulta necesario replantear el futuro nacional. La re-estructura sectorial debe ser iniciada bajo la perspectiva estratégica correcta para generar los elementos que construyan fortalezas y oportunidades de mercado para las instituciones lucrativas. En este tenor, **el tema de las empresas familiares y su importancia en la economía mundial es reconocido** (Heck & Stafford, 2001) **tanto por su aporte económico como social.** En el concierto económico la empresa familiar constituye un sujeto con un sistema de gestión único donde se combinan diversos enfoques... La motivación de cada familia por emprender un negocio suele considerar, un éxito financiero que impacte la calidad de vida y la riqueza que sea posible acumular. Debido a esto, **el ámbito financiero que envuelve el desempeño de la empresa es de vital importancia para la subsistencia equilibrada y sana de la familia involucrada.**"¹³*

Como bien indica Arriaga Martínez, la Empresa Familiar no debe ser reconocida solamente por su creación, crecimiento, evolución y manejo de operación administrativa, sino que también por su gestión estratégica y planes de sucesión, que existen diversos criterios de partida, como bien veremos más adelante.

¹²San Martín Reyna, Juan Manuel. **Radiografía de la Empresa Familiar en México**. 1era ed. México, UDLAP. Universidad de las Américas Puebla. 2017. Disponible en línea: UDLAP <<https://www.udlap.mx/cig/assets/files/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>> (Consulta: Septiembre 17, 2024).

¹³Ramírez Sánchez, José Carlos. **Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: Un análisis basado en valores declarados por los dueños de las empresas familiares en Pachuca**. Tesis para recibir el título de doctorado en Ciencias Administrativas. Ciudad de México. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, Julio 16, 2012. Disponible en línea: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey: <<https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/619498/Antonio%20Alejandro%20Arriaga%20Martineztesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Consulta: Septiembre 18, 2024.

1. Regulación y aportaciones legislativas

Para comenzar este apartado, tenemos que haber clarificado nuestra idea y formación sobre lo que se considera una Empresa Familiar como figura jurídica en nuestro derecho mexicano. Lo anterior, puesto que, en nuestra legislación mexicana, no hay un régimen jurídico reglamentario que especifique o sea particular en la definición y orientación legal sobre la figura de análisis del presente escrito. De acuerdo con lo anteriormente señalado, la Ley del Mercado de Valores¹⁴, entabla en su artículo segundo, fracción XX, una serie de especificaciones como marco jurídico sobre la actuación de miembros familiares en las empresas, bajo el entendido de que, en este artículo, se hace la aclaración sobre el significado de ciertos conceptos para el uso, mención, desarrollo y análisis de los mismos en la citada ley. Haciendo una relación estrecha y directa con lo que a este momento comprendemos por “Empresa Familiar”:

“... XX. Poder de mando, la capacidad de hecho de influir de manera decisiva en los acuerdos adoptados en las asambleas de accionistas o sesiones del consejo de administración o en la gestión, conducción y ejecución de los negocios de una emisora o personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa. Se presume que tienen poder de mando en una persona moral, salvo prueba en contrario, las personas que se ubiquen en cualquiera de los supuestos siguientes: a) Los accionistas que tengan el control. b) Los individuos que tengan vínculos con una emisora o con las personas morales que integran el grupo empresarial o consorcio al que aquélla pertenezca, a través de cargos vitalicios, honoríficos o con cualquier otro título análogo o semejante a los anteriores. c) Las personas que hayan transmitido el control de la persona moral bajo cualquier título y de manera gratuita o a un valor inferior al de mercado o contable, en favor de individuos con los que tengan parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, el cónyuge, la concubina o el concubinario. d) Quienes instruyan a consejeros o directivos relevantes de la persona moral, la toma de decisiones o la ejecución de operaciones en una sociedad o en las personas morales que ésta controle.”

No obstante, del precepto previamente citado, podemos extraer que hace referencia al papel de poder y capacidad de mando, que hace alusión a la influencia decisiva en las asambleas de accionistas, sesiones del consejo de administración, gestión y conducción del desarrollo y toma de decisiones de los negocios. Presumiendo así el poder de mando en una persona moral, las personas que se ubiquen en los supuestos planteados en los incisos a, b y c. Concentrándonos particularmente en este último inciso (c), se les considera con capacidad y poder de mando en una persona moral a aquellas que han transmitido el control de la misma

¹⁴**Ley del Mercado de Valores.** (México). DOF Diciembre 30, 2005. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>> (Consulta: Septiembre 18, 2024).

bajo cualquier título, de forma gratuita o a un precio menor al que se le daría en relación al mercado o al contable, evidentemente favoreciendo a los individuos con cierto grado de parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, cónyuge, o concubinos.

Como podemos visualizar, es algo que se había mencionado que se implementa en la práctica, bastante lógico al considerar el aspecto etimológico de la palabra “familia”, siendo parte de una empresa, Empresa Familiar. Por ello, no me pareció tan desatinado ni alejado de la realidad, puesto que básicamente comprende a los miembros de una familia con cierto grado de parentesco. En cambio, otro ordenamiento jurídico, la Ley Federal del Trabajo¹⁵, establece actualmente en su capítulo XV titulado “industria familiar”, esta figura jurídica que relaciono directamente con la Empresa Familiar. Por consiguiente, me parece interesante adicionar a este apartado de las regulaciones y aportaciones legislativas bajo el entendimiento del concepto de Empresa Familiar. Ahora bien, en la Ley Federal del Trabajo se le dedican tres artículos a dicha figura de industria familiar, dejando un enfoque un poco ambiguo, pero que relaciono directamente con el artículo previamente referenciado perteneciente a la Ley del Mercado de Valores¹⁶. Lo anterior, puesto que, menciona ciertos aspectos que me parecen similares e interesantes, que es evidente que tengan relación al hacer mención de uno de los mencionados elementos que forman parte de una Empresa Familiar, la familia:

“Artículo 351.- Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos; Artículo 352.- No se aplican a los talleres familiares las disposiciones de esta Ley, con excepción de las normas relativas a higiene y seguridad...”

De los anteriores preceptos legislativos, podemos destacar que se refiere a talleres familiares cuando trabajan única y exclusivamente los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos, por este último se entiende en derecho a aquellos sujetos a tutoría legal. Respecto de la distinción de aplicación de las disposiciones de la ley en el artículo citado (352), emana a la par de los diversos criterios jurisprudenciales que, en casos de Empresas Familiares, no llega a encuadrarse la relación típica y característica de subordinación para el ámbito del derecho laboral. Puesto que, al existir parentesco y relación afectiva de los tipos mencionados, puede que se contrapongan los intereses y derechos

¹⁵**Ley Federal del Trabajo.** (México). DOF Abril 01, 1970. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>> (Consulta: Septiembre 18, 2024).

¹⁶**Ley del Mercado de Valores.** (México). DOF Diciembre 30, 2005. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>> (Consulta: Septiembre 18, 2024).

naturales resultantes de la relación de subordinación en el derecho laboral en nuestro país. Por dicha razón, se hace esa distinción y aclaración, tanto en la ley, como en los criterios jurisprudenciales, como bien mencioné anteriormente.

2. Encuadramiento de las Empresas Familiares en los diversos aspectos societarios de una sociedad anónima mexicana.

Para comenzar este apartado, me gustaría mencionar los aspectos societarios generales de una sociedad anónima mexicana, en relación con lo que menciona la Ley General de Sociedades Mercantiles¹⁷, puesto que, esta es el órgano regulatorio supremo en el ámbito del derecho societario. El artículo primero de dicha legislación establece los tipos societarios de la existencia de una sociedad mercantil mexicana, siendo los siguientes:

“Artículo 1o.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: I.- Sociedad en nombre colectivo; II.- Sociedad en comandita simple; III.- Sociedad de responsabilidad limitada; IV.- Sociedad anónima; V. Sociedad en comandita por acciones; VI. Sociedad cooperativa, y VII. Sociedad por acciones simplificada. Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, y VII de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del Capítulo VIII de esta Ley.”

Por lo anterior, bajo el entendimiento de que se reputarán sociedades mercantiles aquellas que encuadren y se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo citado con anterioridad. El artículo cuarto de dicha legislación hace hincapié en que, básicamente, dichas sociedades mercantiles podrán ejecutar cualquier acto de comercio, de conformidad con las leyes y los estatutos sociales, velando por el seguimiento de su objeto social:

“Artículo 4o.- Se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo 1º de esta Ley. Las sociedades mercantiles podrán realizar todos los actos de comercio necesarios para el cumplimiento de su objeto social, salvo lo expresamente prohibido por las leyes y los estatutos sociales”.

No obstante, hay que tener en consideración que los tipos societarios más comunes vienen siendo la Sociedad Anónima (S.A.), la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Si bien, cualquier sociedad mercantil te va a permitir perseguir tus objetivos, de carácter económico o de cualquier índole, dependiendo su ejecución, administración, desarrollo y manejo; es decir, sí varía en relación

¹⁷**Ley General de Sociedades Mercantiles.** (México). DOF Agosto 04, 1934. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSM.pdf>> (Consulta: Septiembre 18, 2024).

con la participación de los socios y, sobre todo, las formas de administración. Bajo esta idea, el tipo societario a elegir dependerá de las características de la Empresa Familiar. Sin embargo, en México los tipos societarios más comunes son la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En ambas sociedades, se requiere un mínimo de socios (dos personas), en caso de la Sociedad Anónima (artículo 87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles), en cuanto a la Sociedad de Responsabilidad Limitada (artículo 59 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, estableciendo un límite de hasta 50 personas). Ambos tipos societarios, limitan la responsabilidad de los socios; en el caso de la Sociedad Anónima, la obligación de los socios está limitada al pago de sus acciones; en cuanto a la Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (en cuanto al pago de sus aportaciones). Siendo esta una de las razones más importantes para elegir estos tipos societarios.¹⁸ Es decir, las sociedades mercantiles más comunes y utilizadas en nuestro país, suelen ser aquellas que limitan la responsabilidad de los socios, el mencionado y conocido “velo corporativo”; por lo cual, dependiendo de sus deseos y propósitos, es el tipo societario que deberán llevar a cabo.

Haciendo énfasis en los tipos societarios más comunes, podemos hacer un ejemplo de lo previamente afirmado, mencionando que, las sociedades de responsabilidad limitada se caracterizan por ser más cerradas, es decir, menos flexibles en cuestión de transferencias de partes sociales y pactos entre socios; también, como la integración de su capital social está formado por partes sociales, los propios socios responden a sus obligaciones, hasta por el monto de sus aportaciones al capital social.

Por otra parte, las sociedades anónimas, cuentan con un rango más amplio de posibilidades para valorar en relación con la amplitud y desarrollo a futuro de dicha sociedad; la integración de su capital social es con acciones nominativas, respondiendo los socios de sus obligaciones hasta por el monto de dichas acciones; es decir, la responsabilidad de los socios o accionistas en una S.A. se limita al pago de sus acciones.

¹⁸**Ley General de Sociedades Mercantiles.** (México). DOF Agosto 04, 1934. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSM.pdf>> (Consulta: Abril 26, 2025).

Teniendo en consideración lo anteriormente planteado, me parece relevante hacer la aclaración de lo que comprenden las sociedades “personalistas” y las “capitalistas” en los aspectos societarios de las sociedades mercantiles en nuestro país, para un mayor entendimiento del funcionamiento de una Empresa Familiar encajando en dichos aspectos generales societarios.

Podemos decir que, la responsabilidad de las sociedades personalistas es personal, ilimitada y solidaria; es decir, no limitan la responsabilidad de los socios, en relación con las deudas sociales y a la sociedad. En atención a lo cual, de los tipos societarios previamente citados, podemos encuadrar a la Sociedad en Comandita Simple, en nombre colectivo, cooperativa y en comandita por acciones dentro de la clasificación de las sociedades en su carácter personalista. En cambio, en las sociedades capitalistas, la propiedad se puede transmitir con un carácter más libre (cierto algunas excepciones) y la responsabilidad de los socios es limitada al capital inicial aportado; es decir, no limitan la responsabilidad de los socios en relación con las deudas sociales o de la sociedad, sino que, estos responden en relación con las aportaciones realizadas. Encuadrando así, a la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Anónima (con sus dos variables: Sociedad Anónima Promotora de Inversión y Sociedad Anónima Bursátil) y la Sociedad por Acciones Simplificada en esta categoría capitalistas.

De lo anterior, podemos comprender que, bajo las características mencionadas de ambas categorías, las Empresas Familiares podrían encuadrar en sociedades personalistas, al estas caracterizarse atendiendo a la calidad de las personas que firman la misma y las capitalistas no se relacionan directamente con la calidad de sus integrantes, más bien a sus aportaciones, como se ha planteado anteriormente. Personalmente y como ya recalqué, las Empresas Familiares tienden a acercarse en gran magnitud a las características distintivas de las sociedades personalistas; sin embargo, como bien mencionamos, éstas suelen ser las menos empleadas en la creación de sociedades.

Evidentemente, estas decisiones emergen directamente de las responsabilidades relacionadas a los socios y/o accionistas en las sociedades capitalistas, como lo son las Sociedades Anónimas, las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión y las Acciones

Simplificadas; haciendo hincapié en que las primeras dos tienen un mayor porcentaje de uso en el nacimiento de sociedades en nuestro país. Es importante tener en consideración (distinción entre personalistas y capitalistas), porque al formar una Empresa Familiar, se opera por medio de una persona moral, siendo así más que relevante conocer cuál tipo societario es el que mejor encajaría con los propósitos y desarrollo de la Empresa Familiar.

En relación con lo anterior, suma trascendencia, puesto que, el régimen de personas morales en materia fiscal genera un impacto por medio del impuesto del 30% (treinta por ciento) sobre la renta (artículo 9 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta)¹⁹, concentrándonos en los riesgos o implicaciones corporativas. Bajo este orden de ideas, se tendrá que considerar qué se está ofreciendo en la Empresa Familiar.

Si se venden productos, se requerirá inversión (ya sea para ampliar base de mercado, mejorar precios de productos con proveedores, etc.), bajo este supuesto, será conveniente operar bajo las sociedades de acciones (Sociedad Anónima, Sociedad Promotora de Inversión o Sociedad Anónima Simplificada). Ahora bien, si se prestan servicios, es primordial considerar a los profesionales y el tiempo que implicarían en su labor, para replicar los servicios ofrecidos en la Empresa Familiar, siendo conveniente operar bajo una de las sociedades personalistas (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

¹⁹**Ley del Impuesto Sobre la Renta.** (México). DOF Diciembre 11, 2013. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>> (Consulta: Abril 26, 2025).

Capítulo II

PATRIMONIO DENTRO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

A. RELACIÓN EMPRESA, FAMILIA Y PATRIMONIO.

Ahora bien, ya que conocemos qué es una Empresa Familiar, su relevancia y el papel que juega en México, es momento de adentrarnos en la planificación de su patrimonio. Hasta ahora, los doctrinarios han coincidido en que los siguientes puntos importantes que no suelen seguir las Empresas Familiares y que por eso no todas tienen éxito ni continúan vigentes después de la tercera generación por no saber encontrar el balance entre empresa, familia y patrimonio. Dentro de esos puntos importantes, yo los clasificaría de la siguiente manera:

Figura 1. Pasos de Consolidación de una Empresa Familiar:²⁰



Debido a que, si bien es importante comenzar el negocio, es decir, la empresa, casi a la par se deberá dar formalidad, estructura y qué mejor que de la mano de un buen y claro gobierno corporativo. Finalmente poder estructurar qué forma parte como patrimonio de la Empresa Familiar y así poder dar una estructura y planificar dicho patrimonio, mitigando posibles confusiones o malentendidos en un futuro y dejando en claro a las generaciones siguientes qué hacer al respecto. Haciendo referencia al punto de la institucionalización, muchas veces representa un reto económico fuerte, pero fuera de ello, es un paso necesario que se tiene que ejercer, porque provoca una profesionalización a la gestión de la Empresa Familiar, necesariamente al realizar un proceso de internalización/institucionalización,

²⁰Figura 1: Pasos de Consolidación de una Empresa Familiar. Autoría: Emily Danaee Tovías Castro.

provoca un cambio o inicio en la estructura empresarial, en los cargos directivos y de planificación.

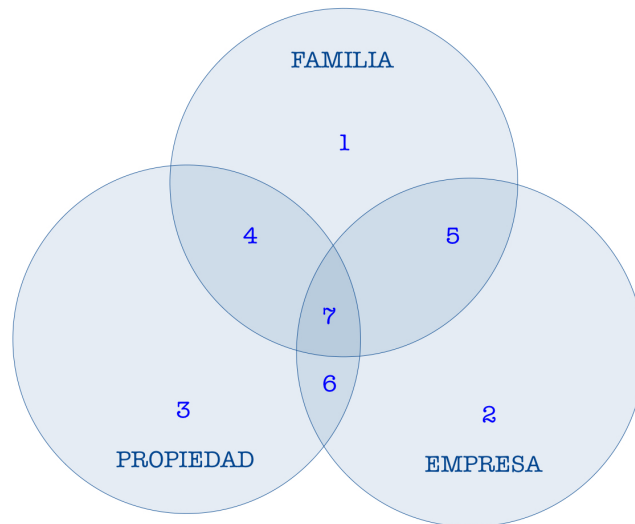
En relación con lo anterior, claramente nacerá de este segundo paso nuevos retos y dificultades, en primera instancia, pero que, con el paso del tiempo y su adaptación a este sector, los miembros de la familia serán capaces de percibir los cambios y frutos de esta decisión. Si bien, siempre ha existido el riesgo de que, al establecer roles, puestos, jerarquías dentro de la Empresa Familiar, estos suelen ser o solapados por la cercanía de los miembros de la familia, o bien, ignorados por conflictos personales o de poder. Sobre todo, cuando, en la familia se establece cierto orden jerárquico y en la Empresa Familiar se llegase a alterar dichos roles de manera muy drástica, provocará una dificultad de adaptación aún más compleja de lo habitual. Resultando así que, la Empresa Familiar sea el producto de una estabilidad y acoplamiento entre dos instituciones con fines distintos y propios con los que se influyen indirectamente.

Aunado a lo anterior, desde 1982, se creó un modelo para la comprensión de las Empresas Familiares, debido a su complejidad y durabilidad. Dicho modelo versa en tres círculos que representan la empresa, propiedad y la familia. Dicho modelo evolutivo tridimensional (por los ejes previamente mencionados), fueron analizados, desarrollados y presentados por Renato Tagiuri y John Davis. La creación de dicho modelo nace de las entrevistas realizadas por Davis y Tagiuri a líderes y fundadores de Empresas Familiares, con el objetivo principal de conocer y comprender a qué desafíos y retos podían enfrentarse en la práctica, como consecuencia de su pertenencia a una Empresa Familiar.

La intención de dicho círculo y/o modelo, era plantearse en primera instancia, qué individuos o entes eran pieza clave para la formación de una Empresa Familiar, de esta manera poder identificarlos y así trabajar en su acoplamiento entre sí. Puesto que, al identificarlos, se podía distinguir con mayor claridad sus intereses y conductas individuales, aunque muchas veces sean distintos entre sí. Sin tener en consideración estos tres círculos y dimensiones conectadas mutuamente, era complejo comprender la dinámica de una Empresa Familiar a la que se enfrentaban muchos líderes y fundadores. En atención a lo cual, dicho modelo fue pieza clave para su comprensión y estructura de métodos facilitadores:

“Lo que comenzó como un simple marco conceptual pronto se reveló como un poderoso modelo explicativo. Los tres círculos y su interacción arrojaron luz sobre la compleja dinámica de las empresas familiares. Aunque aún no se ha logrado una teoría completa y predictiva de estas organizaciones, el modelo de los Tres Círculos ha sido invaluable para identificar a las personas dentro del sistema, sus intereses y cómo se relacionan entre sí”²¹.

Figura 2: Modelo de los Tres Círculos²²



En este modelo podemos identificar la ubicación y el punto de unión de los miembros de una Empresa Familiar, en sus diferentes roles. Siendo propietario de la familia o empleado de la misma. En el modelo de la familia, podemos clasificar los valores, propiedad, la lealtad y relación afectiva (índole familiar); en el lado de la propiedad se destaca el rendimiento, la estrategia y la sucesión; por su parte, en la empresa, podemos identificar las finanzas, el sistema operativo, administrativo, y la relación directa con proveedores y/o clientes, entre otras.

Ahora bien, dichos círculos al entrelazarse cuentan con unos números que, como mencioné previamente, representan los nombres de los miembros parte de la Empresa Familiar. En el número uno se encuentra los miembros que son familia; el número dos se encuentra representado por los empleados no familiares ni propietarios pero que trabajan en

²¹S.a., “John Davis y Renato Tagiuri: Los tres círculos en la Empresa Familiar”. Octubre 05, 2023. Disponible en línea: **Instituto Nexia**. Noticias. <https://www.institutonexia.com/john-davis-y-renato-tagiuri-los-tres-circulos-en-la-empresa-familiar/#:~:text=Los%20tres%20c%C3%ADrculos%20representan%20tres,din%C3%A1mica%20de%20una%20empresa%20familiar.>> (Consulta : Septiembre 18, 2024).

²²Figura 2: **Modelo de los Tres Círculos**: Autoría: Elaboración propia adaptada Emily Danaee Tovías Castro.

la empresa; en el número tres se encuentran los propietarios no familiares y que tampoco son empleados; en el número cuatro los familiares propietarios no empleados; por su parte, el número cinco se encuentra representado por los familiares empleados en la empresa; el seis por los propietarios no familiares empleados y el número siete por los familiares propietarios y empleados.

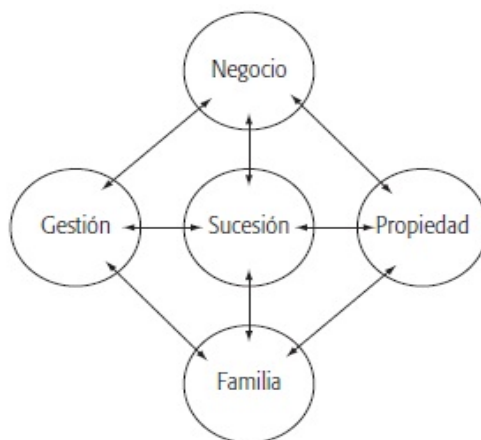
De lo anterior, podemos distinguir que en el número uno, dos y tres, son las personas que solo tienen conexión con uno de los componentes de la empresa familiar; el cuatro las personas que son accionistas y miembros de la familia; en el número cinco las personas que son accionistas y no son miembros de la familia pero laboran en la empresa familiar, en el sexto las personas de la familia que son empleados; en el séptimo, es el caso del administrador y/o gestor de la empresa que es el fundador de la familia y por ende accionista.

Aunado a lo anterior, en este modelo de tres círculos, podemos visualizar detalladamente como son interdependientes, relacionándose mutuamente, conectando con los miembros representados en los números anteriormente explicados. Lo complejo es precisamente esta conexidad que surge cuando se da el supuesto de que un miembro pertenezca a uno de los tres círculos, que, a su vez, conecte con otro, puesto que, dichos lugares generan así una posición de roles y probablemente una confusión en las funciones de cada uno de los miembros. Por lo anterior, es sumamente importante contar con un adecuado conocimiento del funcionamiento de dicho modelo tripartita. Aunado a lo anterior, se adiciona un grado de complejidad, puesto que, bajo el notorio entendimiento de que cada uno de los grupos representados en esos círculos (los siete supuestos de miembros identificados anteriormente), cuentan con puntos de vista distintos entre sí, al estar interconectados, se llega a la conclusión que el apoyo y comunicación mutua, así como el entendimiento adecuado y respeto de sus funciones será pieza clave para un desarrollo favorable, ya que, dicha conexidad caracteriza que lo que pasa en un círculo necesariamente afecta al otro, en su rendimiento, evolución, desarrollo y/o crecimiento.

Del mismo modo, podemos determinar que, si bien será importante mantener un balance del desarrollo de los círculos entre sí, hay que tener en claro que, al irse transformando la empresa, los miembros de dichos grupos también lo harán a la par, será

completamente normal que las decisiones y necesidades de cada grupo de interés se transforme y adecúe en cada crecimiento, por este motivo, podemos mencionar que ninguno de los tres círculos es invariable e inmóvil, sino todo lo contrario. Con la ayuda de dicho modelo, no solo se puede reconocer con facilidad e identificar en qué parte se generó o causó cierta problemática, sino también por qué se generó, llevándonos así a una resolución acorde al conflicto.

De esta manera, tenemos en claro que la creación de este modelo por Renato Tagiuri y John Davis, por todos estos años, ha sido una pieza elemental para las familias empresarias, asesores y miembros de la misma, facilitando la comprensión y el funcionamiento de sus relaciones. Recordando que el crecimiento positivo y éxito de las Empresas Familiares a largo plazo (uno de sus principales retos, su durabilidad) depende necesariamente del apoyo y relación de estos grupos, siendo entonces perfectamente representado en dicho modelo. Por otro lado, al implementarse el modelo de los cinco círculos, propuesto por el doctrinario y profesor español Joan Amat, como una mejora al modelo clásico de tres círculos, previamente comentado, agrega una serie de áreas como estudio principal de la gestión y desarrollo de las Empresas Familiares, concentrándola en los siguientes rubros: (i) familia, (ii) propiedad, (iii) negocio, (iv) sucesión, (v) gestión:



Fuente: Amat Salas (2004).

Figura 4. Modelo de los cinco círculos

23

²³ Amat, Joan M. **La continuidad de la Empresa Familiar**. Disponible en línea: <https://books.google.com.mx/books?id=LDH3AGJq0c8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

Podemos percatarnos entonces de que, la familia es el círculo en el que se generan los problemas, tensiones y valores por ese afecto afectivo nato existente. Siendo así representado que, lo que le sucede a la familia está directamente relacionado con la empresa, por eso es considerado como el “factor diferenciador”; en relación con el círculo en representación de la propiedad, engloba principalmente la correcta administración del patrimonio y la estabilidad de los propietarios en sus relaciones, con su orden jerárquico de poder en la misma; por su parte, en la gestión como uno adicionado del nuevo modelo de los cinco círculos, se enfoca en los diversos recursos con los que la empresa cuenta para llevar a cabo las diversas estrategias.

En cambio, en representación de la empresa, hace referencia al área de negocio, lo que se ofrece en la misma, su competitividad en el mercado, crecimiento, planteamientos de retos y objetivos, el manejo de adaptación a cambios; en sucesión se refiere a un enfoque en dicha área para poder garantizar la estabilidad y continuidad ante adversidades de este tipo en la Empresa Familiar, transfiriendo así las tomas de decisiones, propiedad y derecho en la Empresa Familiar; siendo uno de los puntos mayormente fundamentales y en el enfoque de nuestro tema de estudio.

Del mismo modo, a lo largo del paso del tiempo, han existido diversas adaptaciones a los modelos de análisis de las Empresas Familiares, dando pie al nacimiento y creación de otros modelos, como lo son: el modelo de Donckels y Frölich en 1991, Sharma, Chrisman y Chua en 1997, y Ussman, Jiménez y Garcia en 2001. En realidad, los más comunes y aceptados en la doctrina y práctica sobre este tema son los dos presentados en el presente escrito (i) Tagiuri y Davis en 1982 y (ii) Amat en 2004.

Lo anterior, debido a que, aunque todos los modelos conocidos sobre el análisis y comprensión de las Empresas Familiares aportan significativamente al tema, se menciona y también estoy de acuerdo que los más cercanos a la realidad son los presentados, debido a su cabida evolutiva en la realidad organizacional de las Empresas Familiares, naciendo (en su mayoría) del modelo primero de Tagiuri y Davis, adecuando en relación con la idea principal transmitida en el mismo. Para finalizar este apartado, me gustaría mencionar algunas de las ventajas y desventajas que me parecen pieza clave a considerar a la hora de tener en mente

la creación de una Empresa Familiar o formar parte de una, para ello propongo la siguiente tabla comparativa que engloba parte de los apartados previamente expuestos:

Figura 3: Posibles Ventajas y Desventajas Consecuencia de la Formación de Empresas Familiares:²⁴

A. <u>VENTAJAS</u>	B. <u>DESVENTAJAS</u>
▪ Valores familiares similares: En realidad los valores que vienen desde la familia son de gran apoyo para poder crear ideas similares entre los miembros de una Empresa Familiar. Les ayuda a tener sus objetivos y metas claras y por su puesto servirán en decisiones importantes.	▪ Conflictos familiares/intereses: Tienen un porcentaje mayor a cualquier empresa en sacar algún tema familiar pendiente importante de años atrás. Puesto que, son familia, conocen de su pasado y en momentos complicados la tensión y/o el estrés puede terminar en una discusión de tiempo atrás.
▪ Mayor compromiso y empeño: Al ser un negocio familiar, se espera que los miembros tiendan a sacar adelante el trabajo y poner más empeño. Puesto que, se sienten más involucrados y su trabajo será valorado por parte de los miembros de su misma familia. Aunado a que, un mal desempeño puede cometerse	▪ Asignación de roles en base a la posición dentro de la familia y no en relación con la capacidad: Una desventaja inicial que se puede dar, es que los miembros de la familia no tengan un rol adecuado a sus capacidades. Otorgándoles un rol relacionado a su posición dentro de la familia y no con relación a sus capacidades. Lo anterior, con el paso del

²⁴Figura 3: Posibles Ventajas y Desventajas Consecuencia de la Formación de Empresas Familiares. Autoría: Emily Danaee Tovías Castro.

en un error garrafal que ponga en riesgo el patrimonio familiar.	tiempo, tiende a no funcionar, además de ser innecesario correr dicho riesgo. Es parte de aprender a separar familia y negocios.
▪ Flexibilidad de roles: Los miembros suelen asumir roles que no les competen algunas veces para mitigar gastos. Hago referencia a roles no tan fundamentales y necesarios y sin afectación a roles ya predestinados a otros miembros parte de la Empresa Familiar.	▪ No tener en claro las limitantes de sus roles y funciones dentro de la Empresa Familiar: Este punto va de la mano con el punto pasado. Cuando no hay en claro un Gobierno Corporativo, o peor aún, lo hay y no se ha sabido respetar su ejecución correcta, sin poner límites a los miembros que lo estén infringiendo por jerarquía familiar y demás, puede resultar fatal porque no habrá orden de las decisiones que se tomen e incluso disputas entre los choques de los miembros de la familia que estén mezclando sus posiciones.
▪ Mayor grado de lealtad ante situaciones complejas: Al ser familiares involucrados en una situación complicada que puedan llegar a enfrentar, los miembros de esta podrán soportar cualquier riesgo incluso de otro familiar (dentro de lo permitido), y además hay menor riesgo de preocupación en temas confidenciales.	▪ Problemas sucesorios: Al no haber una correcta planificación patrimonial por haberlo dejado en última instancia, provocará caos cuando los fundadores no se encuentren; o incluso en vida, un mal manejo de los recursos de la empresa (patrimonio). Siempre deberá tenerse en claro el futuro de la empresa para alargar sus esperanzas de vida en el paso generacional.

▪ Reinversión: Muchas de las Empresas Familiares deciden comenzar el negocio familiar con la visión de trasladarlo de generación en generación, por lo tanto siempre suelen reinvertir gran parte de sus ganancias.	▪ Falta de institucionalización y formalismo: Al ser un negocio familiar, muchas veces se dejan llevar por las dinámicas familiares, dejando de lado y en segunda instancia este punto. Se aconseja contratar asesores externos para que sirvan de mediadores y aporten un punto de vista distinto al ángulo familiar que en ciertas ocasiones puede llegar a cegarlos.
Un estudio publicado por Eduardo Aguiñaga en un medio electrónico (página oficial) del Tecnológico de Monterrey titulado “Todo lo que debes saber sobre el emprendimiento familiar”²⁵ mencionó éstas últimas dos ventajas que me parecieron interesantes y poco comentadas en los doctrinarios sobre el tema, la primera es: ▪ Relaciones: Si bien es cierto que gran parte del mundo de los negocios versa sobre las buenas relaciones y contactos que tengan, aunado al conocimiento de tu	▪ Falta de retroalimentación asertiva: Existe la posibilidad de que se limiten en su manera de expresar correctamente sus retroalimentaciones, sobre todo cuando hay un grado de subordinación por el grado que lleguen a manejar dentro de la empresa, puesto que no dejan de ser familiares. Será de suma importancia saber identificar cuando suceden este tipo de situaciones y manejarlas correctamente para evitar conflictos peores y/o futuros entre los miembros de las Empresas Familiares.

²⁵Aguiñaga, Eduardo. “*Todo lo que debes saber sobre el emprendimiento familiar*”. Octubre 26, 2022. Disponible en línea: **EGADE Insights** <<https://blog.egade.tec.mx/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-emprendimiento-familiar>> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

trabajo que indistintamente genera recomendaciones (en un sentido positivo), al ser un negocio familiar, el autor señala que las relaciones con clientes, proveedores y personal suelen ser más duraderas. Tiene mucho sentido si tenemos en cuenta que indudablemente al involucrarse con uno de los miembros de la empresa familiar, se involucran los demás debido a la cercanía, generando lazos más estrechos y duraderos que en una empresa de otro rubro.	
Haciendo referencia en el estudio mencionado en el apartado anterior al presente, la segunda ventaja comentada en el mismo es la siguiente: • Motivo de orgullo familiar: Si se efectúan las recomendaciones otorgadas por expertos en el tema, es mucho más fácil y probable que las Empresas Familiares tengan mayor posibilidad de éxito que otras empresas, por lo que los valores, misión, visión, cultura, y trabajo en familia provocará	• Liderazgo alargado: Muchas veces el liderazgo por parte del fundador (s) provoca que no sepa ceder parte del trabajo ni buscar ayuda, minimizando la delegación y negándose a recibir apoyo por parte de los demás miembros. Esto a la larga no es tan favorable, ya que suele limitar el crecimiento, evolución y desarrollo de la Empresa Familiar.

necesariamente un orgullo nato en cada uno de sus miembros.	
---	--

En otro orden de ideas, en una jornada de Foro de Empresa Familiar y empresarial: fiscalidad y estructura societaria, la fundación NUMA nos deja un resumen importante de lo planteado en dicha plática corporativa, a grandes rasgos ya analizados previamente, pero que me parecen importantes de adicionar para concluir este apartado.

Primero que nada, destacó la importancia de la adecuada gestión patrimonial y empresarial, tomando por su puesto decisiones informadas y alineadas al marco legal, evitando riesgos presentes y/o futuros. Del mismo modo, se hizo énfasis en que, a mayor antigüedad de una empresa, mayor es la dificultad a los procesos de reestructuración, por consiguiente, ante dichos supuestos, se recomienda lograr una separación entre el patrimonio personal de los activos empresariales, simplificando operaciones futuras.

Destacaron la necesidad de planificar estructuras societarias sólidas, protegiendo el patrimonio y facilitando sucesiones y herencias. El debate en realidad generó algunas ideas para poder fomentar una visión transgeneracional que permita anticipar y minimizar riesgos, garantizando así la sustentabilidad de negocio y el patrimonio a lo largo de generaciones:

*“Si no se hizo antes, el mejor momento es ahora. Empezamos hablando sobre anticipación. Como siempre, cuanto antes empezamos a poner orden, mejor. **Javier González Campillo**, abogado de corporate y M&A de Vaciero, comenzó el debate señalando que cuanto mayor que sea el recorrido de la empresa, más profundos serán los cambios que habrá que realizar y más compleja que será la toma de decisiones que rodea un proceso de reestructuración. Idealmente, tenemos que intentar tomar decisiones desde el conocimiento del rumbo que vamos a tomar. Deberemos tener en cuenta el tipo de operaciones que vamos a realizar, el costo y los riesgos a los que nos vamos a exponer...Es más, hay que intentar anticiparse al sentido general de la normativa, que a veces en su concreción es vaga y puede dar espacio a interpretaciones distintas. **Es importante que las decisiones que tomemos estén razonadas y argumentadas, que tengan sentido para la familia y para la empresa, y de acuerdo con el marco legal vigente.** Empezar por el principio. Aún a día de hoy se siguen produciendo prácticas inadecuadas en las empresas, a veces sin ser conscientes de que pueden suponer riesgos: bienes de uso personal y gastos a cargo de la empresa, créditos concedidos con avales personales, salidas de dinero a personas físicas que pueden tener un impacto fiscal... **La persona jurídica y la persona física son entidades distintas...Anticipar el crecimiento de la empresa, de la familia y del***

patrimonio nos permitirá minimizar riesgos, controversias y alcanzar una continuidad sostenible a lo largo de generaciones de sus negocios y patrimonios.”²⁶

Por consiguiente, dicho artículo recalca la importancia del patrimonio familiar y/o empresarial, haciendo énfasis en una adecuada planificación patrimonial y a su vez fiscal (en temas relacionados) para asegurar la protección y continuidad de los activos a lo largo de las generaciones familiares. Concluyendo así que es fundamental establecer estructuras que sean precisas que además de minimizar la carga fiscal, faciliten la sucesión y gestión del patrimonio correspondiente. Aunado a lo anterior, destaca una buena organización del patrimonio contribuyendo a evitar conflictos familiares, a su vez, promoviendo una comunicación abierta y efectiva entre los mismos miembros, reforzando los lazos familiares y prácticamente asegurando un legado sólido para el futuro.

B. EL PATRIMONIO

Teniendo en consideración lo anterior, habrá que definir correctamente qué sí y que no entra dentro del patrimonio de las Empresas Familiares, ya que clasificarlo correctamente será el primer paso para su correcta división. Sánchez Mata en la obra titulada “El Patrimonio y el Derecho Sucesorio” define al patrimonio de la siguiente forma: *“El patrimonio se define como un conjunto de bienes, derechos y obligaciones susceptibles de una valorización pecuniaria..”*²⁷

En relación con los bienes, los divide en muebles e inmuebles. Es importante hacer diversas aclaraciones al respecto, porque como se mencionó en el apartado previo al presente, la gestión del patrimonio tiene que ser clara, ya que será crucial para el desarrollo de la Empresa Familiar, enfocándonos en la rentabilidad y riesgo como en el cumplimiento de las obligaciones e impuestos.

Por otro lado, el doctrinario y también Notario Público No.33 de la ahora Ciudad de México, José Joaquín Herrera Villanueva, en su participación en el apartado “El Patrimonio”

²⁶Fundación NUMA. “**Patrimonio familiar y empresarial: fiscalidad y estructura societaria**”. Enero 25, 2024. Disponible en línea: LinkedIn. <<https://www.linkedin.com/pulse/patrimonio-familiar-y-empresarial-fiscalidad-estructura-yuzqf/>> (Consulta: Septiembre 23, 2024).

²⁷Sánchez Mata, Marín. **El Patrimonio y el Derecho Sucesorio**. México, Autor, 2022. Disponible en línea: Google Books <https://www.google.com.mx/books/edition/Patrimonio_y_Derecho_Sucesorio/b-JiEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=patrimonio+derecho&printsec=frontcover> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

dentro de la obra Revista Mexicana de Derecho. Colección Colegio de Notarios del Distrito Federal, nos otorga la siguiente definición del patrimonio:

“Etimológicamente el término patrimonio viene del latín patrimonium, y significa los bienes o el conjunto de cosas corporales que el hijo adquiere por herencia de sus ascendientes, y en sentido figurado significa todos los bienes que pertenecen a una persona adquiridos por cualquier título. El concepto de patrimonio como entidad abstracta y universalidad jurídica sujeta a una regulación específica, no tiene su origen en el derecho romano clásico. Nominalmente en el derecho romano al conjunto de cosas pertenecientes a una persona se le designó con el término bona. Pero no exclusivamente, en efecto, también se utilizaron indistintamente los términos res, pecunia o patrimonium para referirse tanto a un conjunto de bienes, al patrimonio neto (activo menos pasivo), o a la susceptibilidad de que una cosa fuera objeto del ius civile o del ius gentium. Y no para referirse a la institución que explica el fenómeno de que los bienes de una persona conforman una unidad, que a su muerte se transmitirá universalmente a los herederos, ya que en el derecho romano existe la hereditas iacens. ...Tradicionalmente se ha definido al patrimonio como un atributo de la personalidad consistente en un conjunto de bienes, derechos, deberes y obligaciones susceptibles de apreciación pecuniaria, es decir, valubles en dinero, que constituyen una universalidad jurídica.”²⁸.

Ahora bien, ya que tenemos en claro lo que se considera como patrimonio, es importante hacer una distinción en lo que se considera como “patrimonio familiar” y “patrimonio empresarial”, puesto que, en el derecho civil suele hacerse esta distinción dentro del rubro del patrimonio. Lo anterior, debido a que, dentro de la figura jurídica presentada a lo largo de este escrito, podemos darnos cuenta de que contiene ciertas características importantes dentro del rubro de “patrimonio familiar” distinguido en nuestro Código Civil Federal²⁹ actual en su título Duodécimo “Del Patrimonio de la Familia”, haciendo referencia a los “bienes” que conforman parte de estos en México. Se describirán a continuación:

“Artículo 723.- Son objeto del patrimonio de la familia: I. La casa habitación de la familia; II. En algunos casos, una parcela cultivable. Artículo 724.- La constitución del patrimonio de la familia no hace pasar la propiedad de los bienes que a él quedan afectos, del que lo constituye a los miembros de la familia beneficiaria. Estos sólo tienen derecho a disfrutar de esos bienes, según lo dispuesto en el artículo siguiente. Artículo 725.- Tienen derecho de habitar la casa y de aprovechar los frutos de la parcela afecta al patrimonio de la familia el cónyuge del que lo constituye y las personas a quienes tiene obligación de dar alimentos. Ese derecho es intransmisible; pero debe tenerse en cuenta lo dispuesto en el artículo 740. Artículo 726.- Los beneficiarios de los bienes afectos al patrimonio de la familia serán representados en sus relaciones con terceros, en todo lo que al patrimonio se refiere, por el que lo constituyó y, en su defecto, por el que nombre la mayoría. El representante tendrá también la administración de dichos bienes. Artículo 727.- Los bienes afectos al patrimonio de la familia son inalienables y no estarán sujetos a embargo ni a gravamen alguno. Artículo 728.- Sólo puede constituirse el patrimonio de la familia con bienes sitos en el lugar en que esté domiciliado el que lo constituya. Artículo 729.- Cada familia sólo puede constituir un patrimonio. Los que se constituyan subsistiendo el primero, no producirán efecto legal alguno. Artículo 730.- El valor máximo

²⁸Herrera Villanueva, José Joaquín. **El Patrimonio**. S.E. S.L. UNAM Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2014. Disponible en línea: Biblioteca Jurídica Virtual <<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3915/6.pdf>> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

²⁹**Código Civil Federal**. (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

de los bienes afectados al patrimonio de familia, conforme al artículo 723, será la cantidad que resulte de multiplicar por 3650 el importe del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, en la época en que se constituya el patrimonio. Artículo 731.- El miembro de la familia que quiera constituir el patrimonio, lo manifestará por escrito al Juez de su domicilio, designando con tal precisión y de manera que puedan ser inscritos en el Registro Público, los bienes que van a quedar afectados. Además, comprobará lo siguiente: I. Que es mayor de edad o que está emancipado; II. Que esta domiciliado en el lugar donde se quiere constituir el patrimonio; III. La existencia de la familia a cuyo favor se va a constituir el patrimonio.”

A su vez, establece ciertos lineamientos a seguir como el valor máximo de los bienes que forman y pueden formar parte del patrimonio de la familia, siendo ésta la cantidad que resulte de la multiplicación de 3,650 el importe del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal (el cual, desde el 01 de enero del 2024 se ha fijado en: \$248.93.00) en la época en la que se constituya el patrimonio. Del mismo modo, la constitución de los bienes parte del patrimonio familiar, no podrá hacerse en fraude de los derechos de acreedores, según el artículo 739 de la referenciada ley. Por último, lo que me parece importante recalcar, es que el patrimonio de la familia puede extinguirse o disminuirse (art. 741 Código Civil Federal-extinción; art. 744 Código Civil Federal- disminución); las causas para poder extinguir el patrimonio de la familia son muy precisas y sin duda, puesto que deja el interés de la prevalencia de los mencionados bienes (por el propósito que mencionaba al inicio).

Siendo así las razones para extinguirlo cuando los beneficiarios del patrimonio familiar cesen de sus obligaciones para percibir alimentos, cuando dejen de habitar sin causa justificada y por el plazo de un año la casa que debe de servirles de morada, o en su caso, o de cultivar por su propia cuenta. Del mismo modo que el patrimonio familiar busca proteger en su existencia a la familia perteneciente al mismo, también extinguiéndose forma una de las partes en las que protegen a sus miembros/beneficiarios, en aquellos casos en los que se demuestre que hay gran necesidad o será de notoria utilidad para la familia el hecho de que se extinga el patrimonio familiar. Otra razón justificada y por la cual se permitirá extinguir el patrimonio familiar es cuando por causa de utilidad pública se expropian los bienes que forman parte del patrimonio familiar. Así pues, la Ley de Expropiación³⁰ del país en su artículo primero menciona las causas de utilidad pública con un apartado de siete

³⁰**Ley de Expropiación.** (México). DOF Noviembre 25, 1936. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/35.pdf>> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

fracciones. Enfocándonos en las causales que dicta el artículo 744 del Código Civil Federal³¹ para disminuir el patrimonio familiar bajo dos supuestos principales. El primero cuando se demuestre que su disminución es de gran necesidad o de notoria necesidad para los miembros del patrimonio familiar; la otra razón cuando el patrimonio familiar por causas que se ejecuten a la postre de la constitución de dicho patrimonio ha rebasado el máximo estipulado de valor en el artículo 730 de la referenciada ley.

De tal forma que, podemos comprender que el Código Civil Federal se refiere al patrimonio familiar como los bienes considerados y/o destinados para el patrimonio de la familia, son inalienables e inembargables, dejándonos en claro que la mencionada figura jurídica fue creada con el propósito principal de proteger a la familia, vaya la redundancia. Lo anterior lo logran mediante la protección de los bienes que forman parte de ésta y que son considerados para la subsistencia y persistencia de la propia familia. A su vez, el autor Sánchez Mata, referenciado con anterioridad, menciona lo siguiente sobre lo que considera como “patrimonio familiar”:

“La constitución del patrimonio de la familia no hace pasar la propiedad de los bienes a él quedan afectos, del que les constituye a los miembros de la familia beneficiaria. Estos sólo tienen derecho de habitar la casa y de aprovechar los frutos de la parcela afecta al patrimonio de la familia, el cónyuge del que lo constituye y las personas a quienes tiene obligación de dar alimentos. Ese derecho es intransmisible. Los beneficiarios de los bienes afectos al patrimonio de la familia serán representados sus relaciones con terceros, en todo lo que al patrimonio se refiere, por el que lo constituyó y, en su defecto, por el que nombre la mayoría.”³²

En cambio, Sánchez Mata distingue dicho “patrimonio familiar” con el “patrimonio empresarial”, como *“la riqueza que de una persona, familia o entidad; el conjunto de bienes derechos y obligaciones que pertenecen a la organización y que conforman su balance”³³*.

Para finalizar la comparativa de ambas figuras (“patrimonio familiar” y “patrimonio empresarial”), me gustaría adentrarme en la razón por la cual es importante saber distinguir las y/o diferenciarlas. Puesto que, al ser un negocio familiar es complejo no relacionar o evitar relacionar dichos conceptos. Primero que nada, el objeto o enfoque del

³¹**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

³²Sánchez Mata, Marín. Ob. Cit., p. 10.

³³Loc. Cit.

patrimonio familiar estipulado en el Código Civil Federal³⁴ es la familia per se, su protección, y para responder principalmente por la seguridad de los acreedores alimentarios familiares; por lo tanto, como características principales e insustituibles de dicho patrimonio, encontramos que sus bienes son inembargables. Lo anterior, puesto que, un núcleo común familiar, desde los inicios de la sociedad, está compuesto por personas que provienen económicamente para el sustento de los dependientes económicos dentro de su familia, sumándole alrededor del tiempo y la costumbre social esta importancia a dicha creación “familia”.

Por su parte, el patrimonio empresarial es todo aquel patrimonio que genera una persona, familia o entidad de manera indistinta. Como hemos visto a lo largo del presente capítulo, se recomienda que a la par de la creación de dicho patrimonio, se determine su destino y vida. En particular, son propietarios aquellos que manejan Empresas Familiares, ya que, tienen estrategias y rubro de negocios destinados al bienestar de la familia, pero no con el mismo carácter de la figurada pasada (patrimonio familiar), no destinan sus bienes solo al beneficio de la familia, ni mucho menos los condicionan al destino que lleve la familia per se. Además de que dichos bienes nacen del negocio familiar/empresa familiar.

También, en el siguiente capítulo nos adentraremos en qué sí y qué no entra dentro del patrimonio familiar, dentro de los cuáles será relevante tener en cuenta que el patrimonio conformado por bienes, en el rubro de la Empresa Familiar se consideran algunos como: patrimonio activo, pasivo, derechos, obligaciones, bienes, entre otros, categorizados a su vez dependiendo su uso y clasificación.

³⁴**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Septiembre 22, 2024).

Capítulo III

FIGURAS JURÍDICAS COMO ESTRATEGIAS PARA UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL EN EMPRESAS FAMILIARES

A. COMPONENTES DEL PATRIMONIO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Ahora bien, en este punto del presente análisis, podemos comprender que el patrimonio familiar dentro de las Empresas Familiares va más allá de aquellos bienes materiales. Así pues, existen otros elementos y/o componentes que considero son igual o más valiosos que los que hemos descrito con anterioridad.

Puesto que, dentro del patrimonio familiar de las Empresas Familiares, se tiene que considerar que encuadran todos aquellos bienes que generan una fuente de ingresos para mantener la Empresa Familiar y sus propósitos a lo largo del tiempo. Sin embargo, sus características esenciales generan así que sus propios miembros sean parte del propio patrimonio de la Empresa Familiar, propiciando así que se tenga contemplado el patrimonio humano/familiar (relación importante dentro de esta figura) y lo económico; siendo estas dos últimas diferentes entre sí, más no excluyentes.

Por otro lado, partiendo de los bienes tangibles y materiales, consecuencia de la formación de las Empresas Familiares, hay que dividirlos en qué sí forma parte del patrimonio de una Empresa Familiar y qué no. Teniendo en consideración lo anterior, es de importancia reconocer la transmisión de bienes que forman parte del patrimonio. Siendo estos entre vivos o por causa de muerte. Esto es pieza clave, puesto que será la manera en la que se transmitirá o adquirirá la propiedad y/o el derecho.

1. Qué sí forma parte

Comencemos este apartado por considerar aquellos bienes, activos, derechos, pasivos y/o recursos que forman parte del patrimonio de las Empresas Familiares. Mismos que se transmitirán de generación en generación; que, como bien, ya hablamos un poco sobre aquellos intangibles de carácter formativo, educacional y social, que bien, no tienen precio y a lo largo del presente trabajo desarrollamos su importancia en lo particular. Ahora bien,

hablemos sobre los primeros descritos. Lo que sí entra dentro del patrimonio de una Empresa Familiar pueden ser los siguientes:

Figura 4: Qué sí forma parte³⁵



Describiendo qué se entiende por cada uno de los anteriores, entendemos por cuentas bancarias lo siguiente: *“Una cuenta bancaria es un contrato entre un cliente y una entidad financiera que permite realizar depósitos, pagos, retirar y administrar fondos dentro de un sistema seguro y regulado. Estas no solo facilitan la gestión diaria del dinero, sino que también actúan como un medio de ahorro y una plataforma para realizar transacciones bancarias”*.³⁶ Por consiguiente, es más que comprensible que una cuenta bancaria sea parte importante en la vida financiera de una Empresa Familiar, y en general de entes similares; puesto que, mediante la misma, podemos tener acceso a servicios emitidos por figuras financieras como lo son los bancos, permitiéndonos así, gestionar y guardar los ingresos de manera segura.

En cambio, los pasivos también forman parte del patrimonio de una Empresa Familiar, ya que son considerados como aquellas deudas y obligaciones por cumplir contra terceros. Son contemplados porque influyen directamente en la salud y desarrollo financiero de la Empresa Familiar; el doctrinario José J. Alcarria otorga la siguiente definición de pasivos y su relevancia en las empresas:

³⁵Figura 4: **Qué sí forma parte**. Autoría: Licenciado José Roble Flores Fernández y Emily Danaee Tovías Castro.

³⁶Banco Azteca. **¿Qué es una Cuenta Bancaria?** Disponible en línea: < <https://www.bancoazteca.com.mx/educacion-financiera/tus-finanzas/finanzas-personales/ahorro/que-es-una-cuenta-bancaria.html>>. (Consulta: Marzo 23, 2025).

“Los pasivos son obligaciones actuales, deudas, en que la empresa incurre en el ejercicio de su actividad. Estas derivan de cualquier transacción o hecho pasado que genere una segura o posible deuda que en un futuro puedan originar la entrega de activos para su cancelación. Habitualmente las deudas provienen de adquisiciones de bienes y servicios, aunque pueden tener otros orígenes. Pasivos son: préstamos bancarios, deudas con proveedores de mercancías...”³⁷

De igual manera, es importante tener en cuenta que estos se clasifican a su vez en diversos aspectos en relación con la importancia y urgencia de su pago en materia contable; sin embargo, no es tema del presente análisis. Por otro lado, las acciones evidentemente son parte de los activos y, por ende, del patrimonio de una Empresa Familiar; la única cuestión que podría plantear al respecto de este tipo de activo es cuando no se han suscrito y/o pagado. Es decir, aquellas acciones por suscribir, ¿podrían considerarse como parte de los activos de una Empresa Familiar? Personalmente considero que sí, desde el punto de vista legal y/o financiero, puesto que, existe un derecho legal y financiero de poder ser suscritas y pagadas a la postre, generando beneficios futuros en la entidad a la que correspondan (persona física o moral).

En relación con las acciones, comprendiendo que éstas son las partes en las que se materializa la división de los fragmentos del capital de una empresa y teniendo en cuenta la relación de las Empresas Familiares en las sociedades mercantiles, podemos hacer mención de que dentro de las clasificaciones de las sociedades mercantiles, en relación con la representación del capital, se encuentran las sociedades en las que su capital está representado por acciones (aquí encuadran las Empresas Familiares); algunos ejemplos son las S.A., S.A.P.I., S.A.B.; porque hay otras sociedades mercantiles en las que su capital se encuentra representado por cuotas o partes sociales. Los bienes inmuebles los definimos anteriormente en el capítulo segundo, por lo tanto, no es necesario abundar al respecto de este ahora.

Por su parte, las cuentas de inversión, según lo definido en la página oficial de Actinver, son las siguientes:

“La cuenta de inversión se puede definir como un mecanismo a través del cual el dinero se invierte por medio de instrumentos bursátiles ya sea en la bolsa o en bonos. A diferencia de una cuenta bancaria, en la que el dinero se guarda o ahorra sin producir ganancia alguna, en una cuenta de

³⁷Alcarria Jaime, José J. **Contabilidad financiera.** 2008. Disponible en línea: <
https://www.google.com.mx/books/edition/Contabilidad_financiera_1/6m42LTDkhzoC?hl=es&gbpv=0> . (Consulta: Marzo 22, 2025).

*inversión, el dinero está en movimiento lo que puede generarnos mayores beneficios según el rendimiento de la inversión”.*³⁸

Es decir, son similares a las cuentas bancarias previamente expuestas, pero invirtiendo en activos financieros, generando rentabilidad bajo diversos mecanismos dependiendo de la inversión. Por último, las ganancias en las Empresas Familiares son parte del patrimonio por el hecho de ser activos de la empresa; como vimos en el capítulo anterior del patrimonio en general y en el presente, el patrimonio de una Empresa Familiar está integrado por los activos de la empresa, dentro de los cuales se encuentran claramente las ganancias de esta; los miembros de la Empresa Familiar suelen reinvertir sus ganancias y hacerlas crecer para poder otorgarle más fuerza al desarrollo de su Empresa Familiar.

2. Qué no forma parte

En esta misma línea de ideas, abarcamos lo que no forma parte del patrimonio familiar en las Empresas Familiares, adaptado en la siguiente figura:

Figura 5: Qué no forma parte.³⁹



Dentro de este apartado, se mencionan las donaciones futuras como lo que no forma parte del patrimonio de una Empresa Familiar. Comencemos por lo que se entiende en el ámbito legal por “donación” según nuestro Código Civil Federal⁴⁰, descrito en su apartado “De las Donaciones”, en el título cuarto, capítulo I “De las donaciones en General”:

³⁸Actinver. ¿Qué es una cuenta de inversión?. Mayo 8, 2022. Disponible en línea: < <https://actinver.com/que-es-una-cuenta-de-inversion>>. (Consulta: Marzo 24, 2025).

³⁹Figura 5: **Qué no forma parte**. Autoría: Licenciado José Roble Flores Fernández y Emily Danaee Tovías Castro.

⁴⁰**Código Civil Federal**. (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, < <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 24, 2025).

“Artículo 2332.- Donación es un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente, una parte o la totalidad de sus bienes presentes”.

Teniendo en claro el concepto previamente estipulado por el Código Civil Federal, se puede entender que se habla del traspaso de los bienes de manera gratuita de una persona (o personas) a otra persona (o personas) de sus bienes presentes; es aquí el detalle clave, no considerando entonces los bienes futuros como candidatos a donación. Del mismo modo, para reforzar lo planteado, el artículo siguiente al mismo (2333) menciona: *“Artículo 2333.- La donación no puede comprender los bienes futuros”.*

Partiendo de lo previamente expuesto, sabemos que las donaciones, formalmente, solo se pueden dar por los bienes presentes, entre vivos (según el artículo 2338 del mismo Código), teniendo en claro que la donación se perfecciona bajo esos supuestos, siendo incorrecto considerarlo como parte del patrimonio si aún no se perfecciona, como una falta de forma establecida por la legislación mexicana; esto se efectúa porque al plantear las donaciones sobre bienes futuros (de carácter incierto e inminente en muchas ocasiones) puede vulnerar la certeza jurídica de dicho acto, incluso en dejar al arbitrio el cumplimiento del donante sobre el bien objeto de la donación, en el sentido de que el donante puede no adquirir esos bienes (futuros), dejando sin total objeto el contrato de donación (la certeza jurídica mencionada).

Del mismo modo, las herencias futuras suponen la adquisición de bienes, en las que el heredero no tiene ningún derecho sobre los bienes materia de la herencia, en el entendido de que el propietario de los bienes se encuentre con vida; es decir, podemos describirla como el tipo de sucesión (herencia) de la persona que aún no ha fallecido. En el Código Civil Federal⁴¹, se encuentra definida y regulada claramente la herencia. Por lo anterior, me parece destacable e importante la siguiente serie de artículos que analizaremos a la brevedad:

“Artículo 1281.- Herencia es la sucesión en todos los bienes del difunto y en todos sus derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte; Artículo 1282.- La herencia se defiere por la voluntad del testador o por disposición de la ley. La primera se llama testamentaria, y la segunda legítima... Artículo 1288.- A la muerte del autor de la sucesión, los herederos adquieren derecho a la masa hereditaria como a un patrimonio común, mientras que no se hace la división.”

⁴¹**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 24, 2025).

Por lo anterior, se define “herencia” como un proceso/acto jurídico, mediante el cual una persona, dispone que, al momento de su fallecimiento, se transmitan sus bienes (entre otros) a sus sucesores y/o a otros, haciendo referencia a que serán objeto transmisible aquellos que no se extingan por su muerte. El artículo 1282, nos especifica los tipos de herencia conocidos y usados en nuestra legislación mexicana (testamentaria, legítima), que veremos más adelante en el desarrollo del presente escrito. Dentro de estos dos supuestos (donación y herencia), se define como objeto a heredar y/o donar los “bienes”, bajo el entendido de que, este concepto entra en diversas categorías que legalmente suelen ayudar a definir con claridad en qué calidad y tipo se está donando/heredando determinada cosa/objeto. Esto en relación con que pueden ser cosas materialmente tangibles o incluso, obligaciones y/o derechos, siempre y cuando se encuentren permitidos por la propia ley. En cambio, se comenta sobre la consideración de las pólizas de seguro como parte del patrimonio familiar de una Empresa Familiar. Lo clasificamos dentro de este rubro de lo que no forma parte, puesto que, al igual que en los dos supuestos mencionados previamente (donación, herencia), el derecho que adquiere el asegurador es producto de la muerte del asegurado; sin embargo, dicho derecho no forma parte del fenómeno sucesorio, bajo el entendimiento de que se tiene acceso a éste en la muerte del asegurado. Hay que clarificar que este supuesto otorgado como ejemplo, versa sobre las interpretaciones del código civil⁴², ya que, es el más cercano al entendimiento de este tipo. Es decir, realmente la cantidad que garantiza una póliza de seguro de vida (en este caso) no forma parte del patrimonio del asegurado; por esa razón no puede contemplarse como parte de la herencia, sino a favor del beneficiario asignado⁴³. Concluyendo así que, dichas figuras, versan principalmente sobre el futuro (para su perfeccionamiento), dejando en riesgo la certeza jurídica del donatario/heredero/beneficiario, según el caso, razón por la cual no se permite considerarse de manera certera como parte de los bienes que sí forman parte del patrimonio.

⁴²**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Abril 03, 2025).

⁴³Callejo Rodríguez, Carmen. **Notas del Derecho Sucesorio para el Seguro de Vida para caso de Muerte.** Biblioteca Jurídica de la UNAM. Disponible en línea: <<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-privado-ns/article/download/7196/6475>>. (Consulta: Abril 03, 2025).

B. TRANSMISIÓN DE BIENES QUE FORMAN PARTE DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el presente apartado, veremos la transmisión de los bienes que forman parte del patrimonio de una Empresa Familiar. Teniendo en cuenta que dicha transmisión se genera entre vivos o por causa de muerte. Evidentemente, ambas tienen efectos y procesos distintos entre sí, debido a la naturaleza de su transmisión.

1. Entre Vivos

Las diversas transmisiones de los bienes que forman parte del patrimonio familiar en una Empresa Familiar se encuentran estipuladas de manera separada en el Código Civil Federal⁴⁴, permitiendo mencionar las siguientes: compraventa (uno de los más antiguos en su uso), permuta, y donación.

Aunado a lo anterior, para efectos del enfoque societario que le estamos dando al presente escrito, analizaremos los que encuadren en la figura jurídica planteada, siendo estos: compraventa, donación y usufructo de acciones; si bien, esta última no se encuentra regulada particularmente en el ámbito societario-mercantil, le daremos un análisis en relación con lo mencionado en la doctrina sobre el tema.

La transmisión de bienes entre vivos tiene en realidad una explicación muy sencilla, incluso desde su etimología. En la página del despacho Grupo Hereda, se define a la transmisión inter vivos de la siguiente forma:

*“Una transmisión inter vivos se da cuando se traspasa la titularidad de un bien o un derecho de una persona a otra. Tal y como la propia expresión dice, es una transmisión entre personas vivas. Puede realizarse entre ambas personas directamente o bien entre las personas que las representen”*⁴⁵.

1.1 Compraventa

Como bien mencioné anteriormente, una de las maneras más comunes y antiguas de transmitir un bien en lo general es la compraventa, regulada en nuestro Código Civil Federal

⁴⁴**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 21, 2025).

⁴⁵Grupo Hereda. *La transmisión Inter Vivos v.s. Mortis Causa: ¿Qué es más conveniente?*. Abril 27, 2018. Disponible en línea: <<https://grupohereda.com/la-transmision-inter-vivos-vs-mortis-causa-que-es-mas-conveniente/#~:text=Una%20transmisi%C3%B3n%20inter%20vivos%20se,las%20personas%20que%20las%20representen.>>>.(Consulta : Marzo 21, 2025).

en su artículo 2448⁴⁶. En el cual menciona el momento de perfección de esta, en la que uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa, bien, derecho, y el otro se obliga al mismo tiempo a pagar un precio cierto y determinado en dinero. Generando así una obligación mutua y bilateral entre las partes. Se perfecciona la misma entonces desde el momento en el que las partes han convenido sobre la cosa y su precio, aun cuando no se han cumplido con las obligaciones de los contratantes (comprador – vendedor). Cabe mencionar que se puede transmitir cualquier bien (dentro de las clasificaciones previamente vistas en el capítulo anterior al presente), siempre y cuando sea existente y legalmente transmisible. El precio de este debe ser determinado o determinable. Como ejemplo dentro del enfoque de las Empresas Familiares, pueden suscitarse compraventa de acciones y/o enajenación de acciones. Se puede realizar mediante una compraventa; el contenido del contrato hará referencia a la obligación bilateral previamente explicada. Del mismo modo, en el precepto 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles⁴⁷, se estipulan una serie de lineamientos bajo los cuales se debe de ejecutar la compraventa de acciones.

Se establece como una estrategia de planificación patrimonial en Empresas Familiares, porque otorga la facilidad de que la transferencia y titularidad de las acciones pertenecientes a la sociedad mercantil sean parte de una persona física o moral distinta (enajenante), mediante un contrato de compraventa de dichas participaciones, dejando esta facultad de transmisión y propiedad al alcance, en dicho contrato que cumple con los requisitos de la ley, se pactan entre las partes, el valor, costo, condiciones y términos de pago. Del mismo modo, uno de los requisitos de validez de la transmisión de la propiedad de las acciones es que se encuentren debidamente registrados en los libros de la sociedad, en sus libros corporativos (de accionistas). De esta manera se alimenta la claridad del acto; evidentemente, la enajenación de estas acciones significa la adquisición del poder de participación en una empresa (en relación con la representación de la acción/acciones adquiridas).

⁴⁶**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 21, 2025).

⁴⁷**Ley General de Sociedades Mercantiles.** (México). DOF Agosto 04, 1934. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSM.pdf>> (Consulta: Marzo 21, 2025).

1.2 Donación

En cambio, la donación en Empresas Familiares, como estrategia de transmisión de bienes, tiene muchas ventajas, como la exclusión del pago de ISR, en caso de ejecutarse entre cónyuges o los que perciban los descendientes de sus ascendientes en línea recta (Ley del Impuesto Sobre la Renta, artículo 93, fracción XXIII⁴⁸), entre otros. La donación se encuentra regulada en el Código Civil Federal⁴⁹, desde el artículo 2332. Lo define como un contrato en el que una persona transfiere a otra, de manera gratuita, una parte o la totalidad de sus bienes presentes, como bien pudimos comentar anteriormente en el apartado de “Qué no es parte”.

Ahora bien, las donaciones solamente se pueden dar entre vivos, por eso forman parte de este apartado en clasificación, definiéndose, así como: *“La donación de acciones supone la transmisión de acciones a título gratuito por actos inter vivos”*⁵⁰. Esta figura jurídica puede ser buena opción para la transmisión de bienes entre los miembros de la familia, ya que, otorga la oportunidad de que se efectúe de manera gratuita, en los términos que impone la legislación mexicana (orden civil). Al tratarse de una transmisión sin contraprestación, deberán aplicarse las normas generales sobre la capacidad jurídica de las partes, el poder de disposición y, evidentemente, la legitimación establecida en nuestro código civil y mercantil. Los estatutos sociales pueden establecer las condiciones en las que se lleve a cabo la donación. Evidentemente, de este supuesto en el enfoque del tema societario, pueden llegar a surgir ciertas disputas que la ley no subsana de manera adecuada. La donación per se es una figura civil, pero, la donación de acciones ya fusiona el tema civil con el societario; es aquí donde tendremos que interpretar jurisprudencia para casos en los que la legislación contenga muchas lagunas jurídicas.

Por otra parte, como otra estrategia de planeación patrimonial en Empresas Familiares, podemos considerar la donación con reserva de usufructo, que como bien

⁴⁸**Ley del Impuesto Sobre la Renta.** (México). DOF Diciembre 11, 2013. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>> (Consulta: Marzo 21, 2025).

⁴⁹**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 21, 2025).

⁵⁰Faus, Manuel. **Donación de Acciones.** Disponible en línea: VLEX <<https://vlex.es/vid/oacute-iacute-tulo-gratuito-66936796>>. (Consulta: Abril 03, 2025).

propone Dávila Rebolgar⁵¹, es básicamente una donación en vida. La define como una operación inmobiliaria muy común en el ámbito familiar, en la que la donación de la nueva propiedad (el propietario no puede disponer de ella) con la reserva del usufructo vitalicio por parte del donante, permite que un ascendiente realice la transmisión de un inmueble en favor de un descendiente, conservando el derecho a utilizarlo y aprovecharlo. De esta manera, cuando el donante (usufructuario) considera que es un momento oportuno de transmitir en vida un bien a su donatario (nudo propietario), lo puede realizar, permitiéndole en este caso, que pueda tener uso y goce sobre el bien transmitido, y, al llegar el fallecimiento de dicho donante (usufructuario), el donatario (nudo propietario) se convierte en pleno propietario debido a la extinción del usufructo, como efecto de la muerte del donante.

Es una herramienta bastante favorable en el ámbito de las Empresas Familiares, porque de alguna manera, permite a los propietarios que dispongan de sus bienes en vida a favor de sus familiares; en concreto, es mayormente utilizado con los ascendientes hacia los descendientes, es decir, en favor de sus hijos. En el apartado siguiente veremos a fondo la figura del usufructo per se; de manera concreta, sabemos que el usufructo es un derecho real con un carácter temporal, que te permite disfrutar y tener uso y goce de manera parcial o total sobre un bien ajeno, es decir, sin contar con su propiedad. Por otro lado, la nuda propiedad, parte de la figura del usufructo, está directamente relacionada con el mismo, puesto que, también se puede definir como aquel derecho que tiene una persona sobre un bien, por ser el propietario, pero, no contando con su posesión, es decir, sin la capacidad del uso o goce de dicho bien. Volviendo a la figura en específico de la donación (en su carácter pura y simple a título gratuito) con reserva del usufructo (vitalicio), otorga la posibilidad de que los donantes (usufructuarios) sigan disfrutando de los beneficios de su patrimonio, a través del alcance del uso y goce que tienen como derecho en su carácter de usufructuarios del bien o bienes en concreto, y al mismo tiempo, generándole certeza jurídica a los donatarios (nudo propietarios) de contar con la propiedad del mismo bien, con esa clara distinción en que, si bien, tienen la propiedad, no cuentan con la posesión del mismo.

⁵¹Dávila Rebolgar, Fernando. “Donación con reserva de usufructo”. Ciudad de México: Agosto, 2021. Disponible en línea: [vlex.com.](https://app.vlex.com/search/jurisdiction:MX/reserva+de+usufructo/vid/874180236), <<https://app.vlex.com/search/jurisdiction:MX/reserva+de+usufructo/vid/874180236>> (Consulta: Abril 03, 2025).

Por otra parte, en el Código Civil Federal⁵² en el capítulo VIII, se regulan las donaciones entre consortes, en donde se estipula en el artículo 232, que los consortes pueden hacerse donaciones, siempre y cuando estas no sean contrarias a las capitulaciones matrimoniales, ni perjudiquen el derecho de los ascendientes o descendientes a recibir alimentos. Es importante considerar que si los cónyuges se encuentran casados bajo el régimen de separación de bienes, por el propio objeto del mismo, no hay una controversia per se que impida que se ejecute la donación, sin confusión alguna; el problema en realidad se presenta cuando el objeto de la donación pertenece al régimen de una sociedad conyugal, puesto que, estaríamos ante una imposibilidad jurídica, bajo el supuesto de que pertenece a este régimen (el bien objeto de la donación), dejando inexistente la donación.

El licenciado Fernando Barrera, profesor de la Facultad de Derecho de la UNAM, sostiene que la donación entre consortes es:

“Aquella especie del contrato de donación, en que las partes contratantes, que están unidas entre sí por el vínculo civil del matrimonio, convienen que el cónyuge-donante transmita gratuitamente al cónyuge-donatario, el dominio de una parte o la totalidad en sentido jurídico de sus bienes presentes. La cual requiere de previa autorización judicial y no contravenir las capitulaciones matrimoniales y que deriven en irrevocable con la disolución del vínculo matrimonial. ya que puede ser revocada a petición del donante durante la existencia del matrimonio por justa causa, a juicio del juez”⁵³.

Teniendo en consideración que, al ser un tipo de donación, es un acto jurídico, por lo tanto, genera obligaciones y derechos para las partes, siendo una especie del contrato de donación, se rige bajo las normas del contrato de donación general, en cuanto no se opongan por las reglas que son especiales y específicas en los artículos del capítulo VII “De las Donaciones entre Consortes”; de modo que es buena opción de planificación, partiendo desde su costo, ya que es esencialmente gratuito. Sin embargo, podemos decir que, dentro de sus requisitos de validez, este tipo de contrato de donación especifica que sus partes deben tener la calidad de cónyuges al momento de efectuar este contrato. Aunado a lo anterior, es importante considerar que, lo anteriormente expuesto es en cuanto a lo estipulado en el Código Civil Federal, sin embargo, actualmente hay cuatro estados en la república mexicana

⁵²**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Abril 03, 2025).

⁵³Barrera, Zamorategui, Fernando. **La donación entre consortes.** México, UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas, p.196. Disponible en línea: UNAM, Biblioteca Jurídica Virtual <<http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/175.5/cnt/cnt9.pdf>> (Consulta: Abril 03, 2025).

en donde las donaciones entre consortes son revocables en cualquier momento, de manera libre, por parte de los donantes; es decir, a diferencia de lo que estipula el Código Civil Federal en su artículo 233, en donde establece que las donaciones entre los cónyuges puede ser revocadas por los donantes, durante la existencia y/o subsistencia del matrimonio, por causa justificada, a juicio del juez, a diferencia de lo establecido en el estado de Nuevo León, Coahuila, Aguascalientes y Quintana Roo⁵⁴.

Por ejemplo, en el Código Civil para el Estado de Nuevo León, las donaciones entre consortes se encuentran reguladas en el capítulo VIII, en los siguientes artículos:

“Art 232: Los consortes pueden hacer donaciones; pero, sólo se confirman con la muerte del donante, con tal de que no sean contrarias a las capitulaciones matrimoniales, ni perjudiquen el derecho de los ascendientes o descendientes a recibir alimentos. Art 233: Las donaciones entre consortes pueden ser revocadas libremente y en todo tiempo por los donantes. Art 234: Estas donaciones no se anularán por la superveniencia de hijas o hijos, pero se reducirán cuando sean inoficiosas, en los mismos términos que las comunes.”⁵⁵

En atención a lo cual, podemos decir que hay un criterio distinto en cuanto al momento en que se perfeccionan las donaciones entre consortes, según el Código Civil Federal, considerándola bajo las reglas de las donaciones en general, las donaciones entre consortes se perfeccionan desde que el donatario acepta la misma al donador (reglas de la donación en lo general); en cambio, por jurisprudencia emitida por la Suprema Corte de Justicia, citando por ejemplo a el Estado de Nuevo León, las donaciones entre consortes se perfeccionan con la muerte del donante, y es por la misma razón, por la cual, en precepto citado 233, de este último código, admite la posibilidad de que la donación respectiva pueda ser revocada en cualquier momento y sin expresar una necesidad o una causa que lo justifique. Aunado a lo anterior, hay diversos criterios en la Suprema Corte de la Justicia de la Nación que comentan este mismo tema; hago referencia a las siguientes con número de Registro digital (i) 2025455 y (ii) 2024573:

(i) “DONACIONES ENTRE CÓNYUGES. EL CONTRATO DE DONACIÓN SE PERFECCIONA CON LA MUERTE DEL DONANTE, POR LO QUE LA TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD

⁵⁴**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Abril 05, 2025).

⁵⁵**Código Civil para el Estado de Nuevo León.** (México). Julio 06, 1935. Disponible en línea: Poder Legislativo del Estado de Nuevo León, H. Congreso del Estado de Nuevo León, <https://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/codigos/codigo_civil_para_el_estado_de_nuevo_leon/> (Consulta: Abril 05, 2025).

OPERA HASTA ESE MOMENTO (ARTÍCULOS 255, 256 Y 257 DEL CÓDIGO CIVIL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES, 232, 233 Y 234 DEL CÓDIGO CIVIL PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN, ASÍ COMO 767 Y 768 DEL CÓDIGO CIVIL PARA EL ESTADO DE QUINTANA ROO).

Hechos: Los Tribunales Colegiados de Circuito sostuvieron posturas distintas respecto al momento en que ocurría la transmisión de la propiedad en las donaciones entre consortes. Una postura estableció que el contrato de donación se perfeccionaba cuando la parte donataria aceptaba la donación y lo hacía del conocimiento de la parte donante, por lo que desde ese momento ocurría la traslación de dominio; en contraposición, la otra postura estableció que las donaciones entre cónyuges se confirman con la muerte del donante, por lo que es hasta ese momento que la parte donataria se constituye como propietaria.

Criterio jurídico: La Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación determina que, para el caso de las donaciones entre cónyuges, el contrato de donación se perfecciona con la muerte de la parte donante, por lo que la transmisión de la propiedad del bien donado ocurre hasta ese momento.

Justificación: En los casos en que el legislador establece que las donaciones entre cónyuges pueden revocarse libremente y se confirman con la muerte de la parte donante, el contrato se perfecciona con este último hecho. En efecto, se trata de una excepción de la forma en que operan las donaciones en general, en donde la traslación de la cosa cierta y determinada, opera por el mero acuerdo de las partes; sin embargo, las donaciones entre cónyuges, dada su especial naturaleza, se perfeccionan hasta su confirmación y sólo hasta ese momento surten todos sus efectos, incluyendo el principal, que es la traslación de dominio. En consecuencia, la parte donataria carece del derecho de propiedad desde que se celebra el contrato de donación y hasta la muerte de la parte donante, que es cuando se perfecciona, de forma que no puede disponer ni afectar el bien donado en todo ese tiempo...⁵⁶

(ii) “DONACIONES ENTRE CONSORTES. SE PERFECCIONAN HASTA LA MUERTE DEL CÓNYUGE DONANTE DE ACUERDO CON LA INTERPRETACIÓN DE LOS ARTÍCULOS 232 Y 233 DEL CÓDIGO CIVIL PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN.

Hechos: Un esposo donó un bien inmueble a su esposa, quien a su vez aportó ese inmueble al patrimonio de un fideicomiso. Posteriormente, el donante tramitó la revocación de la donación ante notario y, a través de un juicio ordinario mercantil, reclamó la nulidad de la aportación que respecto a dicho inmueble había hecho su consorte. El órgano jurisdiccional de origen declaró procedente la nulidad reclamada y esta decisión fue revocada por la sala de apelación. El juicio de amparo directo promovido en contra de la sentencia de segunda instancia fue atraído por esta Suprema Corte.

Criterio jurídico: Los artículos 232 y 233 del Código Civil para el Estado de Nuevo León, que regulan la donación entre consortes, permiten concluir que la donación se perfecciona con la muerte de la persona donante. Por lo tanto, su revocación puede darse sin expresión de causa, ya que es hasta el momento de la muerte cuando ocurre el traslado del dominio del bien donado.

Justificación: El Código Civil de Nuevo León prevé las condiciones a que está sujeto el contrato de donación entre consortes, lo cual brinda plena certeza a las personas donante y donataria sobre el momento en el cual se confirman las transferencias de bienes respectivos, los límites para dicha confirmación, así como la posibilidad de que el donante revoque la donación en cualquier tiempo y sin necesidad de expresar causa alguna para ello. A diferencia de lo que sucede con las donaciones en general que se perfeccionan desde que la persona donataria la acepta y hace saber la aceptación al donador, las donaciones entre consortes sólo se perfeccionan con la muerte del donante, de conformidad con el referido artículo 232 del Código Civil para el Estado de Nuevo León. De esta manera, el incremento patrimonial respectivo por mandato expreso del legislador sólo puede verse confirmado con la muerte del donante, y es justo por ello que el artículo 233 del referido ordenamiento

⁵⁶Donaciones entre Cónyuges. El contrato de donación se perfecciona con la muerte del donante, por lo que la transmisión de la propiedad opera hasta ese momento (artículos 255, 256 y 257 del Código Civil del Estado de Aguascalientes 232, 233 y 234 del Código Civil para el Estado de Nuevo León, así como 767y 768 del Código Civil para el Estado de Quintana Roo). Jurisprudencia. Primera Sala. 1a./J. 106/2022. (SJF: 11ª época, Tomo II, Noviembre, 2022, p. 1416). Disponible en línea: SCJN <<https://sjf2.scjn.gob.mx/detalle/tesis/2025455>>. Registro Digital: 2025455.(Consulta: Abril 08, 2025).

encuentra su racionalidad de permitir que la donación respectiva pueda ser revocada en cualquier momento y sin necesidad de expresar una causa que lo justifique...”⁵⁷

1.3 Usufructo de acciones

Ahora bien, el usufructo de acciones como una herramienta jurídica para la transmisión de bienes es doctrinalmente comentada. Siendo definido por diversos doctrinarios como un derecho de carácter real y temporal. En la obra “Iniciación al derecho” se define al usufructo de la siguiente forma:

*“El usufructo es un derecho real limitado que tiene una persona que se le denomina usufructuario que le permite usar y disfrutar de los bienes de otra persona a la que se le llama nudo propietario. El usufructo es un derecho real que permite usar las cosas ajenas y percibir sus frutos respetando su forma y sustancia”.*⁵⁸

Es decir, mediante el usufructo se le otorga al usufructuario el derecho de usar y gozar del bien, más no de disponer del mismo, convirtiéndolo en una figura bastante interesante. En relación con el tema societario, nacen ciertas dudas en cuestión con este derecho real, emanadas de la distribución de los derechos societarios correspondientes a las acciones, en cuestión del desmembramiento de la propiedad que queda en duda.

Bajo este entendimiento regulatorio en el Código Civil Federal⁵⁹, dándole un enfoque societario, podemos decir que, el usufructuario es entonces el que cuenta con el derecho de uso y goce de las acciones en usufructo. En atención a lo cual, cuenta con todos los derechos económicos que nazcan de dicha relación. Pero, al no ser propietario, quedan las cuestiones sobre si cuenta o no con los derechos corporativos y/o de gestión de las acciones, o el nudo propietario al tener la propiedad, así como la posesión del título, sobre las que la legislación mexicana no se pronuncia al respecto.

Es decir, bajo esta figura jurídica, el usufructo de acciones se descompone en la nuda propiedad (propiedad sin derecho a goce de sus frutos) y el usufructo (como un derecho a uso y goce de un bien ajeno), convirtiéndola en una excelente opción para que una persona

⁵⁷**Donaciones entre consortes. Se perfeccionan hasta la muerte del cónyuge donante de acuerdo con la interpretación de los artículos 232 y 233 del Código Civil para el Estado de Nuevo León.** Jurisprudencia. Amparo directo. Primera Sala. 1a./J. 30/2022. (SCJ: 11ª época, Tomo III, Mayo 2022, p.2594). Disponible en línea: SCJN:< <https://sjf2.scjn.gob.mx/detalle/tesis/2024573>>Registro Digital: 2024573. (Consulta: Abril 08, 2025).

⁵⁸López Díaz, Elvira. **Iniciación al Derecho.** Disponible en línea: < https://www.google.com.mx/books/edition/Iniciaci%C3%B3n_al_Derecho/2BkJPY8Sp9YC?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+usufructo&pg=PA340&printsec=frontcover>. (Consulta: Marzo 24, 2025).

⁵⁹**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, < <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 24, 2025).

disfrute de los rendimientos de las acciones de la Empresa Familiar sin la necesidad de ser su propietaria. Igual que en el supuesto de la donación, esta figura se rige en nuestro código civil federal (desde el artículo 980)⁶⁰, adaptándose a la interpretación en el ámbito societario.

Bajo esta figura, el nudo propietario es el titular de las acciones, por lo cual cuenta con la facultad de transmisión de la propiedad de estas; en el enfoque de las Empresas Familiares, es un método muy eficaz para la transmisión de la propiedad. Sin embargo, bajo este enfoque societario, tendremos que adentrarnos con lo que estipula la legislación civil de la mano con la doctrina. Dentro de las obligaciones con las que cuentan las partes, el nudo propietario deberá abstenerse de realizar actos que perjudiquen la correcta, ejecución y desarrollo de los derechos del usufructuario y/o que provoquen afectación a la conservación y crecimiento de los frutos de las acciones objeto de usufructo.

En cambio, el usufructuario mantiene el derecho de uso y goce/disfrute de las acciones; por lo que podemos decir que tiene el derecho de percibir los frutos económicos, correspondientes a las acciones y recibir los dividendos durante el periodo de duración del usufructo. El Código Civil Federal establece la libertad contractual existente entre las partes, es decir, que las partes podrán pactar los derechos y obligaciones en torno al usufructo de acciones, aplicando supletoriamente legislación civil.

Ahora bien, bajo un enfoque conservador, podríamos poner en duda si realmente el nudo propietario podría considerarse como único titular del bien objeto del usufructo, debido a que, según la legislación mexicana, en el Código Civil Federal, particularmente en el numeral 830⁶¹, se establece como propietario aquella persona que puede gozar y disponer de un bien únicamente con las limitaciones que fijen las leyes.

En ese orden de ideas, en el usufructo, el nudo propietario carece de estos derechos de uso y goce del bien objeto de usufructo, afectando directamente su facultad de disposición. Por otro lado, habrá de considerarse que en el derecho actual esta misma facultad de disposición, característica del derecho de propiedad, se describe como un elemento no esencial del derecho subjetivo de la propiedad, restándole importancia a la crítica presentada,

⁶⁰**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 24, 2025).

⁶¹**Código Civil Federal.** (México). DOF May.-Ago, 1928. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>> (Consulta: Marzo 30, 2025).

sobre el derecho del nudo propietario bajo esta figura. Teniendo en consideración lo anterior, me parece interesante concluir en estas dos posturas (i. positiva; ii. negativa), en cuanto al usufructo de acciones. En cuanto a la postura doctrinal que rechaza en parte la validez de una donación con la reserva del usufructo con énfasis en la facultad de disposición por parte del nudo propietario (teoría negativa). Esta teoría versa en que, en realidad, el donante se reserva el usufructo del bien y la facultad de disposición, concluyendo en que en realidad no hay una verdadera donación.

Lo anterior debido a que considera que el derecho de propiedad es una unidad inseparable, formada por las facultades de uso, goce y disposición. Criticando entonces, que no debería de considerarse como dueño al nudo propietario, por no contar con la facultad de disposición; debido a que define el derecho de propiedad de una manera muy conservadora como aquel derecho de goce y disposición del bien.

Sosteniendo así que, el donatario no recibe algo útil en términos generales, ya que, no sólo se le restringe al uso y disfrute del bien, sino que tampoco puede disponer del bien, teniendo así una propiedad a la que considera una nada jurídica, ya que, al no haber enriquecimiento para el donatario, no hay donación real alguna que considerar bajo esta figura jurídica.

Por otro lado, la postura de la teoría positiva acepta como una figura jurídica válida el usufructo, Manteniendo una visión moderna del derecho de propiedad, ya que, si bien reconoce lo establecido en el Código Civil Federal, acerca de que el propietario de una cosa puede gozar y disponer de la misma con las limitaciones y modalidades que fijen las leyes, Esas facultades de goce y disposición del bien, no las considera esenciales ni inseparables, a diferencia de la postura negativa.

Manteniendo entonces una distinción entre “prohibir” y “reservar”, bajo el entendimiento que no es lo mismo prohibir que el donatario disponga del bien que reservar al donante esa facultad; es decir, si el donante se reserva la facultad de disposición, el bien sigue perteneciendo jurídicamente al donatario, aunque el donante puede ejercer ciertos actos de disposición. Explicando que en realidad considera que estamos ante una coexistencia de derechos.

1.4 Fideicomiso

Otra figura sumamente utilizada en el ámbito empresarial para administrar de manera efectiva y segura el patrimonio de una Empresa Familiar, es el comúnmente llamado fideicomiso de acciones o fideicomiso de control accionario. El fideicomiso es un contrato mercantil mediante el cual una o varias personas denominadas fideicomitentes, transmiten y aportan la propiedad o titularidad de bienes o derechos a otra persona denominada fiduciario (quien debe ser una institución de crédito, salvo en casos de fideicomisos de garantía) para la consecución de un fin determinado y lícito, estableciendo como beneficiario de dicho fin a otra persona (que puede ser el mismo fideicomitente o un tercero) denominada fideicomisario⁶². Tratándose de planeación patrimonial de Empresas Familiares, esta figura resulta sumamente útil para garantizar la seguridad del patrimonio fideicomitado, ya que se encomienda la administración de dichos bienes y/o derechos a un tercero imparcial, quien, para la ejecución de los fines de dicho contrato, se sujetará exclusivamente a lo establecido en este último. Del mismo modo, la forma más utilizada de aprovechar esta figura jurídica consiste en que los socios de la Empresa Familiar aporten la propiedad de sus aportaciones al patrimonio del fideicomiso, estableciendo en dicho contrato la totalidad de reglas relativas al ejercicio de los derechos corporativos y patrimoniales sobre su participación, así como las disposiciones relativas a su transmisión. En adición a las mencionadas partes que intervienen en un contrato de fideicomiso (fideicomitente, fiduciario y fideicomisario), resulta de suma importancia la figura del comité técnico. De conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito⁶³, las partes que intervienen en el contrato de fideicomiso podrán acordar la formación de un comité técnico, a quien se le podrán asignar diversas facultades y atribuciones, estableciendo asimismo las reglas para su funcionamiento y formación.

⁶²Pérez Chávez, José y Fol Olguín Raymundo. “Ámbito legal de los fideicomisos como alternativa para otorgar beneficios”. Octubre, 2024. Disponible en línea: **Revista Práctica Fiscal, Laboral y Legal – Empresarial**. No. 1002, 2024. <<https://app.vlex.com/sources/2271>> (Consulta: Marzo 30, 2025).

⁶³**Ley de Instituciones de Crédito** (México). DOF Julio 18, 1990. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIC.pdf>> (Consulta: Marzo 30, 2025).

Dicho comité técnico, servirá como homólogo del órgano de administración que se establece en las sociedades mercantiles. Al utilizar el fideicomiso como instrumento para la planeación patrimonial de una Empresa Familiar, se pretende que un tercero intermediario ejecute, previa instrucción, ya sea del fideicomitente, fideicomisario o del comité técnico, todas las acciones tendientes a conservar el patrimonio fideicomitado, garantizando la seguridad de los bienes aportados tanto para los fideicomitentes, como para los fideicomisarios. De esta manera, si se requiere realizar una transmisión de participación social en favor de la siguiente generación de miembros de la Empresa Familiar, pero no dentro del corto plazo, se pueden aportar las acciones o partes sociales al fideicomiso, estableciendo a los fideicomitentes como los titulares de todos o ciertos derechos sobre dichas participaciones, regulando en lo particular el momento en que los sucesores obtendrán control sobre la Empresa Familiar, y todas las demás condiciones y términos que se deben actualizar para que se materialice dicha transición.

Siendo el fideicomiso un contrato, las partes que lo suscriben tienen entera libertad sobre las disposiciones que en este se establecen, pudiendo determinar ya sea que los fideicomitentes mantienen la totalidad de derechos corporativos y patrimoniales sobre las participaciones que aporten, o que los fideicomisarios tengan ciertos derechos sobre las acciones o partes sociales fideicomitidas. Una opción viable, es que los fideicomisarios tengan derecho sobre una parte de las utilidades y/o rendimientos que generen las participaciones aportadas, y que los fideicomitentes, previo otorgamiento de poderes y facultades que les otorgue el fiduciario para tales efectos, mantengan la totalidad de derechos corporativos sobre las acciones o partes sociales, manteniendo así los socios actuales el control efectivo de la empresa, pero garantizando que los sucesores o fideicomisarios asignados, tengan un derecho asegurado sobre las ganancias de la Empresa Familiar.

De conformidad con lo establecido en el artículo 387 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito⁶⁴, la formalidad requerida para que un contrato de fideicomiso surta efectos es su suscripción por escrito, sin que sea necesario elevarlo a escritura pública, ni que

⁶⁴**Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.** (México). DOF Agosto 27, 1932. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, < <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTOC.pdf> > (Consulta: Marzo 31, 2025).

se ratifiquen sus firmas o contenido ante fedatario público. Sin embargo, de acuerdo con lo establecido en el diverso numeral 389 de la citada Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, para que el fideicomiso al que se aporten acciones o partes sociales representativas del capital de sociedades mercantiles surta efectos ante terceros, este se deberá inscribir en el Registro Único de Garantías Mobiliarias del Registro Público de Comercio⁶⁵.

Una de las principales diferencias que guarda el fideicomiso de administración patrimonial con otros instrumentos para la planeación patrimonial de Empresas Familiares, es su costo, (al verse involucrado un tercero, el cual es una institución de crédito), se deben cubrir los honorarios, comisiones, gastos y demás costos asociados a la celebración de dicho contrato. Los costos más comunes asociados a la constitución de un fideicomiso de administración patrimonial, que deberán ser pagados al fiduciario son: (i) una cuota única pagadera a la celebración del fideicomiso, (ii) una cuota anual por la administración del patrimonio fideicomitado, durante todo el tiempo que dure el contrato, y la cual probablemente tenga un factor de actualización anual, conforme a la inflación, (iii) una cuota única por cada modificación que se requiera realizar al contrato de fideicomiso, (iv) una cuota única por cada transmisión de los bienes y/o derechos aportados al fideicomiso, (v) una cuota única por cada vez que el fiduciario otorgue poderes a terceros designados por las partes del fideicomiso, y (vi) una cuota única por cada instrumento o convenio que celebre o ejecute el fiduciario por instrucciones de las partes del fideicomiso, diversos a los antes mencionados.

Cabe aclarar, que, a los costos antes mencionados, habría que agregar aquellos derivados de la prestación de servicios de fedatarios públicos, así como las contribuciones que se causen en cada caso, tales como impuestos o derechos por inscripción en registros públicos. Los principales beneficios de utilizar el fideicomiso como instrumento para la planeación patrimonial de una Empresa Familiar son:

- Seguridad jurídica. El fideicomiso le otorga seguridad jurídica tanto a los socios fundadores o fideicomitentes, como a los beneficiarios de dicho contrato, ya que su ejecución está sujeta no solo a la voluntad de dichas partes, sino a la administración

⁶⁵ **Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito**. (México). DOF Agosto 27, 1932. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, < <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTOC.pdf> > (Consulta: Marzo 31, 2025).

que realiza un tercero imparcial sobre el patrimonio aportado. De esta forma, se garantiza que las participaciones sociales que se aporten al fideicomiso, únicamente se puedan enajenar de acuerdo con las reglas ahí establecidas, sin la discrecionalidad de los socios que hayan tenido la propiedad originaria de las acciones o partes sociales de la Empresa Familiar.

- Libertad contractual. Al tratarse de un contrato mercantil, existe una alta discrecionalidad sobre la cual las partes contratantes pueden acordar los términos y condiciones para la administración del patrimonio fideicomitado. Pueden establecer cualesquier reglas sobre el ejercicio de derechos corporativos (como el derecho a voto y su sentido, o la participación en los órganos sociales de la Empresa Familiar), los derechos patrimoniales (como la participación que cada parte tendrá sobre los rendimientos que produzcan las participaciones, las reglas para su transmisión (tales como instrucciones de transmisión a personas específicas, restricciones para enajenaciones a personas extrañas a la Empresa Familiar o procedimientos que deberán desahogarse para permitir su enajenación), y en general cualesquier reglas relacionadas con la Empresa Familiar y su funcionamiento.
- Planeación fiscal. La compraventa o la donación de acciones (tratándose de parientes que no se encuentren en los supuestos establecidos en la fracción XXIII del artículo 93 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta⁶⁶), pueden generar efectos fiscales para las partes adquirentes de participaciones sociales de la Empresa Familiar. Sin embargo, dichos efectos pudieran ser aplazados hasta que se enajenen definitivamente los bienes aportados, en caso de que los fideicomitentes de dichos bienes, se reserven el derecho de reversión, de conformidad con lo establecido en el inciso a), fracción V del artículo 14 del Código Fiscal de la Federación⁶⁷.
- Rendición de cuentas. De conformidad con lo establecido en el segundo párrafo del citado artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito⁶⁸, las instituciones de crédito

⁶⁶**Ley del Impuesto Sobre la Renta**. (México). DOF Diciembre 11, 2013. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>> (Consulta: Marzo 31, 2025).

⁶⁷**Código Fiscal de la Federación**. (México). DOF Diciembre 31, 1981. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>>.

⁶⁸**Ley de Instituciones de Crédito**. (México). DOF Julio 18, 1990. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIC.pdf>> (Consulta: Marzo 31, 2025).

responden por los daños y perjuicios que causen por la falta de cumplimiento de las disposiciones establecidas en el fideicomiso en el que actúen como fiduciarias.

Respecto de la planeación patrimonial, se pueden establecer diversas reglas en el protocolo, tales como: (i) sujetar la enajenación de participaciones sociales a la aprobación de algún órgano social, como la asamblea, el órgano de administración o el de vigilancia, (ii) restringir la enajenación de participaciones sociales a ciertas personas miembros de la familia controladora, (iii) establecer precios de compra y/o venta de participaciones sociales, (iv) establecer diversas clases de acciones o partes sociales, que aporten derechos corporativos y patrimoniales diferentes a miembros de la Empresa Familiar, entre otros. Bajo un esquema general, se puede entender que el aportante (fideicomitente) es aquella persona que crea el fideicomiso (cuenta con la capacidad de transmisión de los bienes), esa facultad de plena disposición de los bienes aportados (ej. En sociedad conyugal, ambos cónyuges tienen que aportarlos). El beneficiario (puede ser uno, varios o el propio aportante), es quien tiene un beneficio por el fideicomiso. Fiduciario (institución facultada por la ley, en México se requiere ser una institución de crédito o financiera). Comité Técnico es aquel órgano que se establece al nacimiento del fideicomiso, está integrado por personas que designa el aportante, da instrucciones sobre cómo se llevará a cabo el fideicomiso, bajo los lineamientos del aportante, en caso de fallecimiento o incapacidad del aportante. Dentro del fideicomiso, se pueden incluir diversos tipos de bienes, muebles (activos financieros, acciones, etc.), inmuebles, derechos (patentes, marcas, etc.), dichos bienes tienen el destino único que se planteó en el fideicomiso (fines lícitos y determinados), según el artículo 381 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito⁶⁹:

“Artículo 381.- En virtud del fideicomiso, el fideicomitente transmite a una institución fiduciaria la propiedad o la titularidad de uno o más bienes o derechos, según sea el caso, para ser destinados a fines lícitos y determinados, encomendando la realización de dichos fines a la propia institución fiduciaria”.

Como fideicomiso de planeación patrimonial (personal y familiar), sirve para planear qué se hará con el patrimonio, ya sea el personal como el familiar. Lo que se pretende es que el aportante permita que el banco administre esos bienes (desde el fideicomiso hasta su

⁶⁹**Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. (México).** DOF Agosto 27, 1932. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, < <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTOC.pdf>>.

fallecimiento) conforme a lo estipulado en el fideicomiso. Se busca una seguridad económica, que genera esa certeza de que se cumpla con los lineamientos y deseos estipulados en el fideicomiso. Generando así que la transición del patrimonio se efectúe de manera ordenada y clara (evitando conflictos). Su flexibilidad admite a que se adapte a cualquier estructura familiar. En tanto al tema fiscal, no se considera que hay una enajenación fiscalmente, aún y cuando se entrega el bien al fideicomiso, sino hasta que el patrimonio se transmite a un tercero (quien recibe el beneficio es quien paga el impuesto correspondiente)⁷⁰.

Por su parte, en el fideicomiso de control de acciones, busca aportar al fideicomiso las acciones de una empresa, para tener un control accionario (toma de decisiones). De esta manera, el fiduciario será el accionista, actúa como un solo accionista (de las acciones aportadas en el fideicomiso) y actuará conforme a lo estipulado en el fideicomiso por lo establecido por el Comité Técnico. De esta manera, permite mantener el control de la sociedad en aquellos casos en los que hay socios que no son parte de la familia. Centralizando la toma de decisiones; otro tema es por ejemplo el recibimiento de dividendos, en principio recibe la institución fiduciaria y lo distribuye conforme lo estipule el contrato (quien recibe los beneficios, paga impuestos). De igual forma, se protege el patrimonio contra terceros (como cualquier fideicomiso), ya que los bienes de ese fideicomiso están destinados a fines específicos. Es una buena herramienta por ejemplo en los casos en los que los sucesores son menores de edad. Del mismo modo, en caso de fallecimiento, simplifica la sucesión, evitando conflictos, ya que, se distribuirán los bienes conforme al fideicomiso. Es importante tener en cuenta que, aquí los bienes pueden ser acciones o partes sociales, dependiendo el tipo de sociedad⁷¹.

Por otro lado, el fideicomiso inmobiliario, sigue las bases de cualquier fideicomiso (regulado en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito), lo que cambia, al igual que los otros dos comentados, son los objetivos y su planeación. Se celebrará en Escritura Pública y se deberá inscribir en el Registro Público de la Propiedad del lugar de ubicación

⁷⁰BIM. Fideicomiso **Planificación Patrimonial**. Disponible en línea: BIM < <https://www.bim.mx/inicio/fideicomisos/fideicomisos-de-administracion/planificacion-patrimonial/>>. (Consulta: Abril 20, 2025).

⁷¹S.a., **El Fideicomiso en México: Planeación Patrimonial y Control Accionario**. S.f., Disponible en línea: Family Long Lasting Legacies < <https://infamilyglobex.com/el-fideicomiso-en-mexico-es-la-estructura-adecuada-para-la-planeacion-patrimonial-y-de-control-accionario/>>. (Consulta: Abril 20, 2025).

del inmueble (objeto del fideicomiso). Contrato mediante el cual, el fideicomitente (aportante) transmite la propiedad de bienes inmuebles al fiduciario, con la finalidad de que este los administre conforme a los fines pactados en beneficio de fideicomisarios (beneficiarios del contrato de fideicomiso)⁷². Hay que tener en consideración que el fideicomitente puede ser fideicomisario al mismo tiempo. Muchas veces llega a describirse esta figura como un “fideicomiso de administración”, en realidad, es un tanto absurdo distinguirlo así, puesto que, todo fideicomiso administra, todo fideicomiso tiene ese propósito principal per se. Ahora bien, es importante considerar que, si bien se le transmite la propiedad del inmueble objeto del fideicomiso del fideicomitente al fiduciario, es de relevancia comentar y tener en claro que, este último no actuará conforme a su voluntad, sino, y como se ha estado reiterando previamente, conforme a la voluntad pactada en el fideicomiso (por el fideicomitente en primera instancia) y mediante el comité técnico (regulado conforme los intereses del propio aportante). Del mismo modo, es una buena figura para la planeación, ya que el fiduciario incurre en responsabilidad (fiduciaria), como bien se aprecia en la Ley de Instituciones de Crédito⁷³, aportando certeza jurídica al acto en cuestión (generando transparencia fiscal y fiduciaria):

*“Artículo 79.- En las operaciones de fideicomiso, mandato, comisión, administración o custodia, las instituciones abrirán contabilidades especiales por cada contrato, debiendo registrar en las mismas y en su propia contabilidad el dinero y demás bienes, valores o derechos que se les confíen, así como los incrementos o disminuciones, por los productos o gastos respectivos. Invariablemente deberán coincidir los saldos de las cuentas controladas de la contabilidad de la institución de crédito, con los de las contabilidades especiales. **En ningún caso estos bienes estarán afectos a otras responsabilidades que las derivadas del fideicomiso mismo, mandato, comisión o custodia, o las que contra ellos correspondan a terceros de acuerdo con la Ley.** Artículo 80.- En las operaciones a que se refiere la fracción XV del artículo 46 de esta Ley, las instituciones desempeñarán su cometido y ejercerán sus facultades por medio de sus delegados fiduciarios. **La institución responderá civilmente por los daños y perjuicios que se causen por la falta de cumplimiento en las condiciones o términos señalados en el fideicomiso, mandato o comisión, o la ley. En el acto constitutivo del fideicomiso o en sus reformas, se podrá prever la formación de un comité técnico, las reglas para su funcionamiento y facultades del fiduciario.** Cuando las instituciones de crédito obren ajustándose a los dictámenes o acuerdos de este comité, estarán libres de toda responsabilidad, siempre que en la ejecución o cumplimiento de tales dictámenes o acuerdos se cumpla con los fines establecidos en el contrato de fideicomiso y se ajusten a las disposiciones jurídicas aplicables.”*

⁷²Gómez Cortés, Raúl. “El Fideicomiso Inmobiliario”. Boletín Técnico. Núm 44/2005. Disponible en línea:<https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_44_05_CTN_EF.PDF>. (Consulta: Abril 20, 2025).

⁷³Ley de Instituciones de Crédito. (México). DOF Julio 18,1990. Disponible en línea: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIC.pdf>>. (Consulta: Abril 20, 2025).

Del mismo modo, para esta figura (fideicomiso) hay que tener en cuenta que de las legislaciones principales aplicables a la misma son: (i) Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, (ii) Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, (iii) Ley de Instituciones de Crédito, (iv) Ley de Inversión Extranjera y su Reglamento, (v) Código Fiscal de la Federación, (vi) Ley del Impuesto Sobre la Renta⁷⁴.

Ahora bien, si llegase a existir la duda sobre la formación del fideicomiso, pueden realizarse documentos intención de que se cumpla el mismo, como podrían ser los contratos de promesa de fideicomiso. Teniendo en consideración que para los contratos de fideicomiso es necesario que las partes se encuentren con disposición de su ejecución, esta herramienta podrá servir para aquellos casos en que no se cumpla con su ejecución, podría reclamarse daños y perjuicios ante su incumplimiento (consecuencia de la celebración del contrato de promesa), o bien, exigir su cumplimiento. Pero, ya se tienen en cuenta otras acciones legales, ya nacen como posibilidad por esta celebración. Otro punto para considerar para el patrimonio inmobiliario es que se pueden señalar beneficios económicos (persona que recibirá los beneficios que generen los inmuebles) y de control (persona que tenga la administración de los bienes). Los beneficiarios pueden ser los mismos que el Comité Técnico. Con esta figura del fideicomiso, es recomendable para evitar un tema sucesorio, le otorga un orden concreto y claro al patrimonio familiar. Otra ventaja para considerar es que se pueden establecer las reglas de operación (subiendo por ejemplo el protocolo familiar, como mecanismos de sucesión, evitando posibles conflictos sucesorios).

1.5 Protocolo Familiar

El protocolo familiar consiste en una serie de disposiciones aprobadas por los socios de una Empresa Familiar, mediante las cuales establecen la regulación aplicable a la administración, funcionamiento, vigilancia, organización y propiedad de la Empresa Familiar. Para garantizar su cumplimiento, lo ideal es que las disposiciones del protocolo familiar sean aprobadas por la asamblea general de socios, e incorporadas a los estatutos de la sociedad. Ahora bien, regresando a las etapas que mencioné anteriormente como los “pasos

⁷⁴Salazar de la Fuente, Edgar Gabriel. **Fideicomiso**. Boletín Fiscal Núm. 44. Junio 2014/Diciembre 2024. Disponible en línea: Boletín Fiscal < https://app.vlex.com/search/jurisdiction:MX+content_type:4/fideicomiso/vid/760209793>.(Consulta: Abril 20, 2025).

de consolidación de una Empresa Familiar”, quiero hacer hincapié en que dichas etapas de planificación tendrán que efectuarse paralelamente, porque si bien es una ventaja que tienen las Empresas Familiares, desde sus inicios, también hay que entender los retos a los que se enfrentan, es aprender a no mezclar amor y trabajo, por eso la creación de los conocidos “protocolos familiares”, definidos de la siguiente manera:

“El Protocolo Familiar en las Empresas Familiares... es un proceso mediante el cual los miembros de la familia empresaria aprenden a trabajar juntos, a resolver los desacuerdos y situaciones que están poniendo en peligro la unión de la familia y la continuidad de la empresa, estableciendo la forma en que evitarán o resolverán en el futuro, los desacuerdos y situaciones que se presenten en su relación como empresarios y como familiares. Invariablemente, las empresas familiares a las que hemos asesorado para pasar por su proceso de elaboración del Protocolo Familiar han expresado, al firmar el documento final, que lo más valioso de llegar a ese momento, fue el aprendizaje que obtuvieron de todas las experiencias que vivieron juntos en el tiempo que trabajaron en la redacción de su Protocolo Familiar. Cuando el proceso se vive en forma intensa, dejando atrás toda malicia, la familia habrá aprendido a manejar cualquier situación que se les presente posteriormente. Al final de cuentas habrán aprendido la forma en que pueden trabajar juntos. De esta forma, el Protocolo Familiar se convierte en un acuerdo entre los miembros de la familia que regula las relaciones familiares, económicas y profesionales entre los que son propietarios de la empresa, para la organización y administración efectiva de su negocio.”⁷⁵

Como podemos percatarnos, los protocolos familiares fungen un papel relevante a la hora de formalizar la Empresa Familiar, puesto que, son los encargados de establecer reglas y directrices base para la interacción entre los miembros de una Empresa Familiar y su relación con el negocio. Por su parte, la obra por Angie Gabriela Sánchez describe a los protocolos familiares como una herramienta con el propósito principal de generar beneficios a los miembros de la familia de una Empresa Familiar, partiendo desde la idea de que su creación y desarrollo (como protocolo familiar) necesariamente se dará con la aprobación y participación de los miembros de la familia. De modo que, según vayan culminando algunos propósitos y se desarrolle la Empresa Familiar, dicho protocolo tendrá que ser revisado de manera continua para hacer algunas modificaciones, producto de dichos cambios. Aunque no hay un momento específico en el que deba de llevarse a cabo el uso de dichos protocolos familiares, se recomienda que sea de manera oportuna y con cierta regularidad, evitando los

⁷⁵S.a., **El Protocolo Familiar.** Disponible en línea: Family Business Institute de México <<https://www.empresasfamiliesmexico.com/protocolo-familiar/>> Consulta (Septiembre 20, 2024).

conflictos futuros que pudieran suscitarse en la empresa, familia y/o patrimonio, es decir, más bien se utiliza como una herramienta de prevención o mitigación.

Por consiguiente, al ser un acuerdo firmado por los miembros de una familia ligados a una Empresa Familiar, éste sigue su finalidad de establecer parámetros necesarios y básicos para sobrellevar la relación que nace de la convivencia de la familia y la Empresa Familiar, donde son figuras distintas con los mismos miembros. Regulando así las relaciones económicas, profesionales, laborales, y sociales entre la familia, la propiedad y la empresa.

Si bien, no es obligatoria la existencia de un protocolo familiar dentro de una Empresa Familiar, es completamente recomendable y en la práctica más común de lo que se menciona, puesto que, es un método de protección ante los objetivos claros y básicos que se esperan del desarrollo y evolución de una Empresa Familiar. Debido a que, su cumplimiento se vuelve de carácter obligatorio para los miembros y firmantes del propio acuerdo. Dentro de los muchos objetivos que se pueden plantear en un protocolo familiar, uno de los más importantes y utilizados es asegurar la continuidad generacional durante los cambios de direcciones o liderazgo familiar, siendo así genuinamente útil cuando se encuentran ante disputas familiares significativas o de poder, falta de recursos o, inclusive, en carencia de habilidades por parte de los miembros familiares. Por lo anterior y como menciona el autor, los protocolos dentro de una Empresa Familiar ayudan a perfeccionar e institucionalizar y/o formalizar un choque cultural y de ideas dentro de los miembros de una Empresa Familiar, por ende, una forma de trabajar y de valores que se pueden transmitir de manera generacional.

Utilizar este tipo de herramientas a la par de la convivencia entre generaciones entrantes y salientes, puede significar una prevención importante para la reducción de futuros conflictos que repercuten de manera directa en el producto inicial, el correcto desarrollo de la Empresa Familiar:

*“El protocolo familiar se concibe en un marco propicio para que el proceso genere el beneficio de los miembros familiares y concluya con la preparación y aprobación de toda la familia. Evidentemente, no se debe olvidar su revisión periódica para que el caso pueda ajustarse si es necesario. No hay una estipulación específica sobre cuándo se implementará el protocolo familiar. Se considera más fácil y oportuno **implementar los protocolos familiares para prevenir futuros problemas de la familia y/o la empresa que se encuentre con inconvenientes, los cuales pueden ser causados por la interrelación entre la familia, el negocio y la propiedad, pero los protocolos también pueden ser una forma de regular estos problemas.** Identificar áreas y temas a los que se debe prestar más atención en un*

*protocolo familiar y establecer expectativas realistas en cuanto a la formulación e implementación del plazo... Para mí, cualquier familia empresarial que posea una empresa familiar necesita un protocolo familiar, porque no hay duda de que promoverá una formalización, una forma de trabajar y un cambio cultural que se transmite de generación en generación. Implementar esta medida durante la convivencia de dos generaciones (antigua y nueva) de la empresa familiar reducirá en gran medida el nivel de riesgo que pueda existir por conflictos entre familiares. En resumen, toda familia empresarial debe implementar un protocolo familiar, porque les facilitará las cosas y les evitará muchos problemas.*⁷⁶.

Del mismo modo, algunas características de los protocolos familiares son las siguientes, según Mario Soto Figueroa: *“Voluntariedad: Es un proceso o acuerdo voluntario de autorregulación, ya que no hay compromiso de redactarlo, sino que es la propia familia quien, convencida de sus ventajas y de su utilidad para favorecer el relevo generacional, decide libremente elaborarlo; previsión: es un intento de anticipar y objetivizar las situaciones que puedan plantearse en el futuro, y de proponer una solución para cuando ocurran; particularidad: documento individualizado que ha de adaptarse a las circunstancias exclusivas de cada familia empresaria; legalidad: acuerdo obligacional que no tendrá más límites para la eficacia que los que se deriven de su legalidad. Es decir, las cláusulas del protocolo familiar vinculan a los firmantes, siempre que no sean contrarias a leyes imperativas”*.⁷⁷

Partiendo de lo anterior, si bien, se ha mencionado en repetidas ocasiones que el contenido de dicho protocolo familiar varía demasiado dependiendo de los intereses, acuerdos e ideas que los miembros firmantes decidan (parte de la característica mencionada por el autor Soto, la voluntariedad), en fusión con la particularidad de las circunstancias a las que se enfrenten en dicho momento de la creación del protocolo familiar, hay ciertos parámetros que indistintamente se pueden considerar como generales dentro del contenido indispensable del protocolo familiar. Por este motivo, dentro de lo estipulado en el protocolo familiar y dejando de lado las especificaciones del mismo en determinados casos en concreto, generalmente suele estipularse en el mismo un determinado código de comportamiento o de ética que deberán seguir y respetar los firmantes, principios a seguir con la relación laboral

⁷⁶Sánchez-Erazo, Angie Gabriela. **La importancia de aplicar protocolos familiares en compañías ecuatorianas**. Abril 01, 2022. Disponible en línea Dialnet: < <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8399923.pdf>> (Consulta: Septiembre 20, 2024).

⁷⁷Soto Figueroa, Mario. **Protocolo Familiar**. 1ª ed. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2019. Disponible en línea: Instituto Mexicano de Contadores Públicos <https://www.google.com.mx/books/edition/Protocolo_familiar/tmVDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1> (Consulta: Septiembre 21, 2024).

efectuado por aquellos miembros de la familia que contengan un cargo directivo dentro de la Empresa Familiar, la estructura y composición del gobierno corporativo, misión y visión del camino a seguir por parte de la Empresa Familiar, lo que engloba en sentido de la empresa, es decir, la relación que nace y como deberá ejecutarse entre familia, empresa y patrimonio y también el método por el cual preferirán resolver o someterse ante alguna disputa entre los miembros.

Se suele esperar que los cargos directivos los lleven a cabo miembros de la familia que, además de estar mentalmente preparados, tengan la competencia suficiente y el grado académico para poder llevar a cabo las cuestiones directivas y de gestión que conduzcan a la empresa por el camino de valores e ideales por el que se pretende direccionar. Ahora bien, se ha estipulado en repetidas ocasiones que, aunque sea un acuerdo que emane directamente de la voluntariedad de las partes, se espera y se recomienda que, aunque no exista un momento específico para su creación e implementación, se efectúe bajo una circunstancia óptima en la que las partes no se encuentren en un conflicto, por más mínimo que éste pueda llegar a ser. Puesto que, se considera que repercute directamente en la objetividad de los acuerdos que se puedan llegar a solicitar.

Por consiguiente, como hemos visto hasta ahora, hay diversas especificaciones sobre cómo dividir y/o balancear las relaciones entre empresa y familia, pero no sobre cómo poder sobrellevar el siguiente paso, familia-patrimonio. Si se espera y se ejecutan bien la relación empresa-familia, se tendrá como consecuencia un aumento de patrimonio que se tendrá que manejar y con los mecanismos adecuados se generará una próspera gestión familiar, alargando las posibilidades de vida y éxito de la Empresa Familiar.

2. Por causa de Muerte

2.1. Testamento

En otro orden de ideas, las estrategias de transmisión de bienes que forman parte del patrimonio en las Empresas Familiares pueden darse por causa de muerte. Dentro de esta clasificación mencionaremos a la herencia. En Derecho de Sucesiones, el doctrinario nos proporciona la siguiente definición de herencia:

*“Patrimonio hereditario durante el lapso comprendido desde la muerte del de cujus hasta la aceptación de la sucesión por el heredero: de manera que, salvo que hubiera heredero necesario, toda herencia pasaba por un período de yacencia. Se trataba pues, de un patrimonio que carecía temporalmente de dueño”.*⁷⁸

Ahora bien, la herencia puede clasificarse por dos tipos según su origen. La herencia testamentaria (existencia de un testamento por muerte del de cujus), en donde al existir voluntad expresa del fallecido, se puede cumplir su voluntad y heredar conforme a lo estipulado en el escrito. Dado el caso de que dicho testamento no sea válido o exista un fallecimiento de una persona que previamente no expresó su voluntad por escrito, estaríamos ante una herencia intestamentaria. En dicho supuesto, la distribución de los bienes se realizará conforme a la ley, es decir, se dará pie a una sucesión legítima.

Del mismo modo, la herencia puede ser de carácter universal (se hereda la totalidad de los bienes, derechos, obligaciones del de cujus) o la herencia se otorga en legado (es decir, un bien, derecho u obligación en particular y específico a un heredero en lo particular, sin convertirlo en el heredero universal). Un gran porcentaje de la población mexicana suele dejar el paso de la planificación de su sucesión como última instancia; las Empresas Familiares necesariamente se pueden evitar muchas confusiones entre sus miembros al elaborar adecuadamente este paso; me atrevería inclusive a decir que, este paso (testamento) es la salvación y base para el funcionamiento y seguimiento de la Empresa Familiar en un futuro. Pues, al no subsanar estas confusiones, es muy probable que se lleguen a generar mayores conflictos familiares, pérdidas de bienes, entre otros; trayendo como consecuencia en una Empresa Familiar, la desaparición de esta por afectación a las relaciones de sus miembros. Un correcto desarrollo de un testamento es una estrategia clara de sucesión que nos provoca la garantía y estabilidad del seguimiento y crecimiento de este, definiendo así el papel de cada miembro en relación con sus capacidades y aptitudes. Es importante considerar lo estipulado en el Código Civil, puesto que, en el caso de los testamentos, se entiende a la literalidad del escrito, prevaleciendo lo que intentó manifestar el testador conforme a su

⁷⁸López Herrera, Francisco. **Derecho de Sucesiones.** Disponible en línea: <https://www.google.com.mx/books/edition/Derecho_de_sucesiones/pU6MLpaaniQC?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+herencia&pg=PA145&printsec=frontcover>. (Consulta: Marzo 21, 2025).

voluntad en caso de alguna duda, entre otras formalidades. Como descripción gráfica de este último capítulo adjunto la siguiente tabla comparativa:

Figura 6. “Tabla Comparativa Estrategias”.⁷⁹

	Compraventa	Donación	Usufructo	Fideicomiso	Testamento	Protocolo Familiar
Regulación	Código Civil	Código Civil	Código Civil	Principalmente, Ley de Instituciones de Crédito y Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.	Código Civil	Código Civil Ley General de Sociedades Mercantiles.
Formalidad	Por escrito (puede ser verbal en las disposiciones del Código)	Verbal o por escrito (dependiendo el monto, en Escritura Pública, es decir, ante fedatario).	Por escrito	Por escrito	Por escrito (ante fedatario público).	Por escrito (documento privado).
Costos	Variación de costos.	Gratuito	Gratuito	Variación de costos.	Pago único a Notario Público.	Gratuito
Ventajas	Transparencia; liquidez; manejo de voluntariedad de las partes; claridad.	Beneficios fiscales; flexibilidad; planificación sucesoria.	Control compartido; seguridad jurídica; planificación sucesoria.	Planificación sucesoria; protección del patrimonio; control del fundador.	Mitigación de problemáticas a futuro; flexibilidad.	Visión y misión a largo plazo; buena comunicación; gratuito.
Desventajas	Impuestos sobre la venta: cambio y pérdida de titularidad.	Impuestos sobre el valor del objeto de donación; posibles problemáticas familiares; pérdida del control del propietario sobre el bien.	Confusión en la gestión; duración; límite de manejo.	Más costoso; riesgo de interpretación de términos; dependencia de un tercero externo.	No surte efectos de manera inmediata (perfeccionamiento); posibles problemáticas ante la voluntad del testador.	Rigidez.

⁷⁹ Figura 6: **Tabla Comparativa Estrategias**. Autoría: Emily Danaee Tovías Castro.

CONCLUSIÓN

El presente escrito analiza el concepto de la Empresa Familiar en nuestro país. Como se visualiza y de qué está conformado, puesto que, bajo ese entendimiento pudimos concretar las claras distinciones entre una empresa y un negocio familiar, que si bien, no son totalmente excluyentes, son distintos entre sí. Dicha distinción tiene pie desde su creación hasta su objetivo principal, de la mano de la formalización e institucionalización que se le ejecute.

Como vimos en el primer capítulo, para poder comprender esas diferencias, planteamos un análisis profundo y etimológico de las dos palabras clave de la figura jurídica planteada, “empresa” y “familia”, para que al comprender en lo particular cada una de ellas, sea más sencillo la fusión de las mismas “Empresa Familiar”, en el ámbito del entendimiento de esta.

Posteriormente, se comprendió la relevancia de las Empresas Familiares en nuestro país, como una figura que tiene énfasis en nuestra sociedad desde la antigüedad hasta la actualidad gracias a el papel económico, social y jurídico que juega y cómo manejar las diversas complicaciones que pueden surgir desde su nacimiento, como son la organización corporativa de iure y de facto (gobierno corporativo), la relación y coexistencia de la empresa, familia y el patrimonio, y la subsistencia de éstas a lo largo del traspaso generacional de la Empresa Familiar.

Aunado a lo anterior, se apreció el aspecto legislativo de las Empresas Familiares en nuestro derecho mexicano, que en su particularidad y como pudimos distinguir en el trabajo, no tiene grandes aportaciones. En cambio, repasamos el encuadramiento de las Empresas Familiares en los diversos aspectos societarios de una sociedad anónima mexicana, lo anterior teniendo en cuenta los tipos societarios más utilizados en nuestro país.

Considerando así que, en realidad la sociedad anónima mexicana es una de las figuras con mayor relación, en la práctica, para el uso de la misma en la creación de las Empresas Familiares. Destacando a su vez, el entendimiento de las sociedades personalistas y las capitalistas, dicho enfoque fue base para llegar a la ya presentada teoría.

Del mismo modo, se generó una comprensión sobre la relación de los elementos que forman parte y que coexisten dentro de las Empresas Familiares, como lo son: empresa, familia y patrimonio. Analizando así la modelo tripartita que engloba estos elementos y las posibles dificultades que se pueden presentar, la importancia de la materialización de la Empresa Familiar (en torno a su formalidad) y el futuro o traspaso de la misma.

De lo anterior, pudimos entablar algunas posibles estrategias para el manejo del patrimonio, como bien ya mencioné anteriormente. Si bien, una de las problemáticas más fuertes que enfrenta la creación de las Empresas Familiares, es su subsistencia a largo plazo, el traspaso generacional que hemos estado comentando.

Por este motivo, concluimos en que, como estrategia primera, será mitigar los posibles daños que puedan enfrentar, y menciono “mitigar”, puesto que si bien, aún no existe el daño per se, es de suma importancia contemplar el manejo, administración y destino de los bienes fruto de la Empresa Familiar, versando desde el objetivo y/o propósito principal de la misma. Dentro de las figuras presentadas, me parece interesante que aún quedan ciertas especulaciones sobre el tema del usufructo de acciones y que definitivamente es relevante que en nuestra legislación se clarifiquen. De igual manera, el fideicomiso en lo particular me pareció una estrategia bastante amplia, que, desde mi punto de vista, es la que más se puede moldear de acuerdo a las necesidades de la Empresa Familiar.

Como otro reto que pueden presentar las Empresas Familiares es en torno al aspecto financiero de las mismas, la competencia que pueden presentar los diversos miembros de la familia deben de estar alineados o cercanos a los objetivos y permanencia de la empresa, en fusión al análisis del comportamiento financiero.

Debido a que, como ya vimos, al pasar por un desarrollo y evolución, la propia Empresa Familiar, puede ir generando bienes, los cuales se tendrá en cuestión su destino final. A su vez, las distintas generaciones, envueltos en esta controversia, suelen perder el interés en el enfoque principal (funcionamiento de la Empresa Familiar), perjudicando el correcto desarrollo de la Empresa Familiar y naciendo así diversas disputas entre los miembros parte de la familia y de la empresa también.

Por lo anterior, podemos concluir que, dentro de sus propósitos iniciales para su prevalencia, es generar una relación familiar-empresarial lo más clara posible desde su creación y funcionamiento. Ya que, esto puede ayudar a la conservación de buenas y correctas relaciones con el paso de las generaciones, facilitando así una planificación de la sucesión patrimonial en las Empresas Familiares.

Desglosando la idea previa, podemos percatarnos a lo largo del presente escrito que, al coexistir los tres elementos estipulados en el modelo tripartita, dentro de las Empresas Familiares, los cuales ya sabemos perfectamente cuales son (familia, empresa y patrimonio), podemos decir que, se debe de manejar y desarrollar una comunicación clara del papel de cada miembro en la Empresa Familiar, de esta manera, podemos evitar malos entendidos y el enfoque debido en el área a laborar, facilitando así el crecimiento y progreso de la Empresa Familiar.

De la mano de lo anterior, se tendrá que evitar a toda costa mezclar los sentimientos negativos nacidos de la relación de los miembros dentro de la familia. Puesto que, el traer esos problemas a la Empresa Familiar, que no se relacionan necesariamente con la misma, puede generar disputas innecesarias, malos tratos, desorden, que afecte directamente a la Empresa Familiar per se.

Del mismo modo, deberían intentar enfrentar esos mal entendidos en un carácter grupal, para que se pueda comprender en qué estado emocional se encuentran y como llegar a una posible y pronta solución de manera conjunta. Velando evidentemente por los intereses y el bienestar en común. Por otro lado, se debería poder contar con una estructura organizacional clara y determinada. Esto de acuerdo con las funciones, requerimientos de cada puesto, experiencia, y evidentemente carácter y aptitudes al momento de generarla.

Evitando así mal entendidos entre el puesto que se tiene dentro de la familia, al puesto que se adquiere dentro de la empresa. Que si bien, puede llegar a ser confuso, debido a la misma relación de la fusión de empresa-familia, una correcta y clara estructura organizacional de la Empresa Familiar, puede ser la guía y clave para el manejo objetivo de los propósitos a corto, mediano y largo plazo dentro de la Empresa Familiar, algunos de los más conocidos es el gobierno corporativo, algunos protocolos familiares, entre otros.

Por su parte, como hemos visto, resultado de un análisis puntual de las ideas presentadas en el presente trabajo, podemos determinar que en realidad la sucesión es una etapa que tendrá lugar en determinado momento del desarrollo y la vida de la Empresa Familiar. Por ende, al final es mejor tener en cuenta que sea planeada, evitar el suceso de manera repentina. Sin embargo, este paso de definición de un punto que aún no tiene lugar en el presente, es decir, su existencia está directamente relacionado con el futuro, puede llegar a ser un reto bastante fuerte.

Los diversos tipos de estrategias de planificación patrimonial pueden ser el usufructo de acciones, el testamento, como uno de los más comunes, y el fideicomiso. Por este motivo, pueden utilizarse a la par, dependiendo el plan de vida que quieras ir personalizando conforme al desarrollo y crecimiento de tu Empresa Familiar.

Es de relevancia concluir que, son diversos obstáculos que pueden enfrentar las Empresas Familiares en nuestro país, limitándolas así a su crecimiento y éxito. Dentro de las cuales, podemos determinar la formalización de la Empresa Familiar, en cuanto a su administración y/o gestión; la evidente dificultad del tema de la sucesión patrimonial, los conflictos que pueden llegar a surgir al mezclar familia y empresa, en relación con los ámbitos del poder y la toma de decisiones.

Sin embargo, todo lo anterior puede enfrentarse, primero hay que detectarlo para poder darle un tratamiento jurídico acorde, después, de la mano de una gestión estructurada y clara, que tenga como resultado fortalecer el gobierno corporativo de la Empresa Familiar, podrá ayudar a conocer el desarrollo a corto, mediano y largo plazo de la misma, para por último, elegir planes de sucesión patrimonial que sean favorables en relación a nuestros objetivos, garantizando así la sostenibilidad de la vida de la Empresa Familiar.

BIBLIOGRAFÍA

A. DOCTRINA

Actinver. *¿Qué es una cuenta de inversión?*. Mayo 8, 2022. Disponible en línea: <<https://actinver.com/que-es-una-cuenta-de-inversion>>.

Aguiñaga, Eduardo. *“Todo lo que debes saber sobre el emprendimiento familiar”*. Octubre 26, 2022. Disponible en línea: EGADE Insights <<https://blog.egade.tec.mx/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-emprendimiento-familiar>>

Alcarria Jaime, José J. *Contabilidad financiera*. 2008. Disponible en línea: <https://www.google.com.mx/books/edition/Contabilidad_financiera_I/6m42LTDkhzoC?hl=es&gbpv=0> .

Amat. Joan M. *La continuidad de la Empresa Familiar*. Disponible en línea: <https://books.google.com.mx/books?id=LDH3AGJq0c8C&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

Banco Azteca. *¿Qué es una Cuenta Bancaria?* Disponible en línea: <<https://www.bancoazteca.com.mx/educacion-financiera/tus-finanzas/finanzas-personales/ahorro/que-es-una-cuenta-bancaria.html>>.

Barrera, Zamorategui, Fernando. *La donación entre consortes*. México, UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas, p.196. Disponible en línea: UNAM, Biblioteca Jurídica Virtual <<http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/175.5/cnt/cnt9.pdf>>

BIM. *Fideicomiso Planificación Patrimonial*. Disponible en línea: BIM <<https://www.bim.mx/inicio/fideicomisos/fideicomisos-de-administracion/planificacion-patrimonial/>>.

Callejo Rodríguez, Carmen. *Notas del Derecho Sucesorio para el Seguro de Vida para caso de Muerte*. Biblioteca Jurídica de la UNAM. Disponible en línea: <<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-privado-ns/article/download/7196/6475>>.

Coca Guzmán, Saúl José. *Derechos reales: bienes simples, bienes compuestos y partes integrantes* (artículo 887 del Código Civil)”. Perú: Agosto 07, 2020. Disponible en línea: Pasión por el Derecho, Civil <<https://lpderecho.pe/derechos-reales-partes-integrantes-articulo-887-codigo-civil/>>

Colegio de Contadores Públicos de México. *Historia de la Empresa Familiar en México*. Junio, 2014. Disponible en línea: Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas

Familiares - La Salle. No. 15, 2014
<https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_031.pdf>

Corona Ramón, Juan Francisco. *Manual de la Empresa Familiar 1a ed. España*. Editorial Deusto. 2006. Disponible en línea: Google Books.<https://www.google.com.mx/books/edition/Manual_de_la_empresa_familiar/EZDW4z-4zZEC?hl=es&gbpv=1&dq=empresa+familiar&printsec=frontcoverhttps://www.google.com.mx/books/edition/Manual_de_la_empresa_familiar/EZDW4z-4zZEC?hl=es&gbpv=1&dq=empresa+familiar&printsec=frontcover>

Dávila Rebollar, Fernando. *Donación con reserva de usufructo*. Ciudad de México: Agosto, 2021. Disponible en línea: vlex.com., <<https://app.vlex.com/search/jurisdiction:MX/reserva+de+usufructo/vid/874180236>>

Diccionario Jurídico. *Bienes Principales*. 2022. Disponible en línea: Diccionario Jurídico <<http://diccionariojuridico.mx/definicion/bienes-principales/>>

Enciclopedia de ejemplos. *Bienes Principales y Accesorios*. 2015-2024. Disponible en línea: Enciclopedia de ejemplos <<https://www.ejemplos.co/bienes-principales-y-accesorios/>> .

Facultad Libre de Derecho de Monterrey. Obligaciones II. *Notas Emily Tovías Castro*. 2022.

Faus, Manuel. *Donación de Acciones*. Disponible en línea: VLEX <<https://vlex.es/vid/oacute-iacute-tulo-gratuito-66936796>>.

Figura 1: *Pasos de Consolidación de una Empresa Familiar*. Autoría: Emily Danaee Tovías Castro.

Figura 2: *Modelo de los Tres Círculos*: Autoría: Elaboración propia adaptada Emily Danaee Tovías Castro.

Figura 3: *Posibles Ventajas y Desventajas Consecuencia de la Formación de Empresas Familiares*. Autoría: Emily Danaee Tovías Castro.

Figura 4: *Qué sí forma parte*. Autoría: Licenciado José Roble Flores Fernández y Emily Danaee Tovías Castro

Figura 5: *Qué no forma parte*. Autoría: Licenciado José Roble Flores Fernández y Emily Danaee Tovías Castro.

Figura 6: *Tabla Comparativa Estrategias*. Autoría: Emily Danaee Tovías Castro.

Fundación NUMA. ***Patrimonio familiar y empresarial: fiscalidad y estructura societaria.*** Enero 25, 2024. Disponible en línea: LinkedIn. <<https://www.linkedin.com/pulse/patrimonio-familiar-y-empresarial-fiscalidad-estructura-yuzqf/>>

Gómez Cortés, Raúl. ***El Fideicomiso Inmobiliario.*** Boletín Técnico. Núm 44/2005. Disponible en línea: https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_44_05_CTN_EF.PDF.

Góngora Suárez, S. M., & Martín Rodríguez, M. d. (2007). ***Clasificación y caracterización de las empresas de familia de los egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle,*** Bogotá D.C., p.34-36. Disponible en línea: Universidad de la Salle https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/294.

Grupo Hereda. ***La transmisión Inter Vivos v.s. Mortis Causa: ¿Qué es más conveniente?***. Abril 27, 2018. Disponible en línea: < <https://grupohereda.com/la-transmision-inter-vivos-vs-mortis-causa-que-es-mas-conveniente/#:~:text=Una%20transmisi%C3%B3n%20inter%20vivos%20se,las%20personas%20que%20las%20representen.>>.

Gutiérrez y González, Ernesto. ***El patrimonio.*** 11va ed. México, Porrúa. 2018.

Herrera Villanueva, José Joaquín. ***El Patrimonio.*** S.E. S.L. UNAM Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2014. Disponible en línea: Biblioteca Juridica Virtual <<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3915/6.pdf>>

INEAF Business School. ***Glosario Jurídico.*** Bienes fungibles. Disponible en línea: INEAF Business School <<https://www.ineaf.es/glosario-juridico/bienes-fungibles>>.

Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas. ***Encuesta de Empresas Familiares Edición México 2023.*** Centro de Investigación y Desarrollo, pág 04. Disponible en línea: Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas: < <https://www.immpc.org.mx/publicaciones>>.

Instituto Nacional de Estadística. ***Encuestas.*** Concepto Seleccionado: Empresa. Disponible en línea: <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=5898#:~:text=La%20empresa%20corresponde%20a%20la,recursos%20corrientes%20de%20que%20dispone>.

Leach, Peter. ***La empresa familiar.*** 2a ed. España. Ediciones Granica. 1991/1993. Disponible en línea: Google Books. <https://books.google.com.mx/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=snippet&q=%C3%A9xito&f=false>

López Díaz, Elvira. ***Iniciación al Derecho***. Disponible en línea: <https://www.google.com.mx/books/edition/Iniciaci%C3%B3n_al_Derecho/2BkJPY8Sp9YC?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+usufructo&pg=PA340&printsec=frontcover>.

López Herrera, Francisco. ***Derecho de Sucesiones***. Disponible en línea: <https://www.google.com.mx/books/edition/Derecho_de_sucesiones/pU6MLpaaniQC?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+de+herencia&pg=PA145&printsec=frontcover>.

Metodología y Criterios de carácter técnico para la elaboración de trabajos valuatorios que permitan dictaminar el valor de los bienes intangibles, bienes inmuebles, bienes muebles, unidades instaladas y unidades económicas que pretendan enajenar las dependencias, la Procuraduría General de la República, las unidades administrativas de la presidencia de la República, las entidades y en su caso las demás instituciones públicas. Secretaría de la Función Pública, P.O. Enero 26, 2009. Disponible en línea: Diario Oficial de la Federación <https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5078449&fecha=26/01/2009#gsc.tab=0>.

Obregón Cervantes, Miguel. ***Empresas Familiares y su Gobierno Corporativo***. 1a ed. México, Editorial Lagares, 2024. Disponible en línea: Google Books <https://www.google.com.mx/books/edition/Empresas_familiares_y_su_gobierno_corpor/i7oYEQAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=gobierno+corporativo+en+empresa+familiar&printsec=frontcover>

Olías de Lima, Rosa. ***Fundamentos de contabilidad de sociedades. Edición en versión digital***. Disponible en línea. Pirámide: <https://www.google.com.mx/books/edition/Fundamentos_de_contabilidad_de_sociedade/Q1JtEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=sociedades+personalistas+y+capitalistas&pg=PA18&printsec=frontcover>.

Pérez Chávez, José y Fol Olguín Raymundo. “***Ámbito legal de los fideicomisos como alternativa para otorgar beneficios***”. Octubre, 2024. Disponible en línea: Revista Práctica Fiscal, Laboral y Legal – Empresarial. No. 1002, 2024. <<https://app.vlex.com/sources/2271>>

Pérez Contreras, María de Montserrat. ***Derecho de Familia y Sucesiones***. México, UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2010, p.22. Disponible en línea: <<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3270/3.pdf>>.

Poder Judicial. República de Costa Rica. ***Bienes consumibles***. 2024. Disponible en línea: Poder Judicial República de Costa Rica <<https://diccionariusual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario/bienes-consumibles>>

Poder Judicial. República de Costa Rica. ***Bienes no consumibles***. 2024. Disponible en línea: Poder Judicial República de Costa Rica <<https://diccionariusual.poder-judicial.go.cr/index.php/diccionario/bienes%20no%20consumibles>>

Ramírez Sánchez, José Carlos. ***Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: Un análisis basado en valores declarados por los dueños de las empresas familiares en Pachuca.*** Tesis para recibir el título de doctorado en Ciencias Administrativas. Ciudad de México. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, Julio 16, 2012. Disponible en línea: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey: <<https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/619498/Antonio%20Alejandro%20Arriaga%20Martineztesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Real Academia Española. ***Diccionario panhispánico del español jurídico.*** Edición Digital. Disponible en línea: <<https://dpej.rae.es/lema/empresa-familiar>>

Román y Román Abogados ***Diccionario Jurídico. Bienes divisibles e indivisibles.*** Disponible en línea: Román y Román Abogados Diccionario Jurídico <<https://romanyromanabogados.com/bienes-divisibles-e-indivisibles/>>

S.a., ***El Fideicomiso en México: Planeación Patrimonial y Control Accionario.*** S.f., Disponible en línea: Family Long Lasting Legacies < <https://infamilyglobex.com/el-fideicomiso-en-mexico-es-la-estructura-adecuada-para-la-planeacion-patrimonial-y-de-control-accionario/>>.

S.a., ***John Davis y Renato Tagiuri: Los tres círculos en la Empresa Familiar.*** Octubre 05, 2023. Disponible en línea: Instituto Nexia. Noticias. <<https://www.institutonexia.com/john-davis-y-renato-tagiuri-los-tres-circulos-en-la-empresa-familiar/#:~:text=Los%20tres%20c%C3%ADrculos%20representan%20tres,din%C3%A1mica%20de%20una%20empresa%20familiar.>>

S.a., ***El Protocolo Familiar.*** Disponible en línea: Family Business Institute de México <<https://www.empresasfamiliarasmexico.com/protocolo-familiar/>>

Salazar de la Fuente, Edgar Gabriel. ***Fideicomiso.*** Boletín Fiscal Núm. 44. Junio 2014/Diciembre 2024. Disponible en línea: Boletín Fiscal < https://app.vlex.com/search/jurisdiction:MX+content_type:4/fideicomiso/vid/760209793>.

San Martín Reyna, Juan Manuel. ***Radiografía de la Empresa Familiar en México.*** 1era ed. México, UDLAP. Universidad de las Américas Puebla. 2017. Disponible en línea: UDLAP <<https://www.udlap.mx/cig/assets/files/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>>

Sánchez Mata, Marín. ***El Patrimonio y el Derecho Sucesorio.*** México, Autor, 2022. Disponible en línea: Google Books <https://www.google.com.mx/books/edition/Patrimonio_y_Derecho_Sucesorio/b-JiEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=patrimonio+derecho&printsec=frontcover>

Sánchez Mata, Marín. Ob. Cit., p. 10.

Sánchez-Erazo, Angie Gabriela. *La importancia de aplicar protocolos familiares en compañías ecuatorianas*. Abril 01, 2022. Disponible en línea Dialnet: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8399923.pdf>>

Soto Figueroa, Mario. *Protocolo Familiar*. 1ª ed. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2019. Disponible en línea: Instituto Mexicano de Contadores Públicos <https://www.google.com.mx/books/edition/Protocolo_familiar/tmVDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1>

Tapia Ramírez, Javier. *Bienes*. 3ra ed. México, Porrúa. 2004/2016. Disponible en línea: Scribd: <<https://www.scribd.com/document/439691545/Bienes-Javier-Tapia-Ramirez>>.

Terner Barrio, Francisco. *Bienes*. Colombia, Editorial Universidad del Rosario, 2013. Disponible en línea: Universidad del Rosario <https://banner9.icesi.edu.co/ic_contenidos_pdf/adjuntos/202220/202220_11418_15173.pdf>

Universidad del País Vasco. *¿Qué es la Empresa Familiar?* Disponible en línea: Autor. <<https://www.ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar/zer-da-familia-empresa#:~:text=Una%20empresa%20familiar%20es%20aquella,da%20derecho%20el%20capital%20social>>

B. LEGISLACIÓN

Código Civil Federal. (D.O.F. Mayo 26, Julio 14, Agosto 3 y 31, 1928/Enero 17, 2024).

Código Civil para el Estado de Nuevo León. (P.O. Julio 06, 1935/ Enero 17, 2025).

Código de Comercio. (D.O.F. Octubre 7 a Diciembre 13, 1889/Marzo 28, 2018).

Ley de Expropiación. (D.O.F. Noviembre 25, 1936/ Enero 27, 2012).

Ley del Mercado de Valores. (D.O.F. Diciembre 30, 2005/Enero 24, 2024).

Ley General de Sociedades Mercantiles. (D.O.F. Agosto 04, 1934/Octubre 20, 2023).

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. (D.O.F. Agosto 27, 1932/ Marzo 26, 2024).

Ley de Instituciones de Crédito. (D.O.F. Julio 18, 1990/ Enero 24, 2024).

Ley del Impuesto Sobre la Renta. (D.O.F. Diciembre 11, 2013/ Abril 01, 2024).

C. JURISPRUDENCIA

Donaciones entre consortes. Se perfeccionan hasta la muerte del cónyuge donante de acuerdo con la interpretación de los artículos 232 y 233 del Código Civil para el Estado de Nuevo León. Jurisprudencia. Amparo directo. Primera Sala. 1a./J. 30/2022. (SCJ: 11ª época, Tomo III, Mayo 2022, p.2594). Disponible en línea: SCJN:<<https://sjf2.scjn.gob.mx/detalle/tesis/2024573>>Registro Digital: 2024573. (Consulta: Abril 08, 2025).

Donaciones entre Cónyuges. El contrato de donación se perfecciona con la muerte del donante, por lo que la transmisión de la propiedad opera hasta ese momento (artículos 255, 256 y 257 del Código Civil del Estado de Aguascalientes 232, 233 y 234 del Código Civil para el Estado de Nuevo León, así como 767y 768 del Código Civil para el Estado de Quintana Roo). Jurisprudencia. Primera Sala. 1a./J. 106/2022. (SJF: 11ª época, Tomo II, Noviembre, 2022, p. 1416). Disponible en línea: SCJN <<https://sjf2.scjn.gob.mx/detalle/tesis/2025455>>. Registro Digital: 2025455.(Consulta: Abril 08, 2025).