

**FACULTAD LIBRE DE DERECHO  
DE MONTERREY**

LICENCIATURA EN DERECHO



PROTOCOLOS FAMILIARES: GUÍA PARA LA ESTABILIDAD Y PERMANENCIA  
DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO

TESIS QUE EN OPCIÓN A TÍTULO DE

LICENCIADA EN DERECHO

PRESENTA: VERÓNICA MAR DÁVILA

ASESOR DE FONDO: MTRO. JOSÉ ROBLE FLORES FERNÁNDEZ

ASESOR DE FORMA: MTRO. JOSÉ FABIÁN RUIZ

SANTA CATARINA, N.L.

NOVIEMBRE, 2025

Santa Catarina, Nuevo León, a 25 de noviembre de 2025

## *Agradecimientos*

*A mi madre, Verónica, por su fortaleza y constante impulso para seguir adelante, a mi padre, Ituriel, quien me mira desde lejos y cuya presencia sigo sintiendo en cada logro, y a mi hermana Luciana, quien me enseñó el valor de sostener mis ideales y defender con convicción aquello en lo que creo.*

*A las amistades que formé en la Facultad, por su compañía incondicional, por las risas compartidas y por permanecer en mi vida como una de las mayores alegrías de esta etapa.*

*A la mejor amistad que me pudo regalar la libre; Ximena Flores. Gracias por recordarme, día con día, que la familia no se limita a los lazos consanguíneos, sino que también se construye con cariño, complicidad y presencia genuina.*

*A Gabriel Peña y Estefanía Moreno, quienes han sido mis principales mentores, quienes me han brindado orientación, confianza y apoyo a lo largo de mi formación académica y profesional. Sin su respaldo y ejemplo este camino no habría sido el mismo.*

## Resumen:

El presente trabajo tiene por objeto realizar un análisis jurídico, doctrinal y práctico sobre las empresas familiares en los Estados Unidos Mexicanos (“México”), con especial atención a su estructura, gobernanza y los mecanismos que permiten asegurar su continuidad generacional. El eje central de este trabajo es la figura del protocolo familiar, concebido como un instrumento de autorregulación que complementa los estatutos sociales y los pactos parasociales de cada sociedad mercantil. A través de este documento, las familias empresarias pueden establecer normas consensuadas sobre la sucesión, la incorporación de familiares al negocio, la distribución de utilidades, la transmisión de acciones y los mecanismos de resolución de conflictos, dotando de estabilidad y previsibilidad al gobierno corporativo. Desde un enfoque jurídico, esta tesis examina los fundamentos normativos aplicables en México. Se argumenta que, aunque el ordenamiento mexicano no regula expresamente la figura del protocolo familiar, este puede integrarse válidamente dentro del sistema de gobierno corporativo mediante la incorporación de cláusulas vinculantes y el uso de vehículos jurídicos complementarios. El trabajo concluye con una propuesta metodológica para la implementación práctica de protocolos familiares, que incluye mecanismos de exigibilidad, supervisión y actualización periódica, así como la adopción de vías alternas de solución de conflictos para evitar la judicialización de disputas familiares. Se enfatiza que la eficacia del protocolo no reside únicamente en su redacción formal, sino en el consenso, la comunicación y el compromiso de los miembros de la familia empresaria.

Palabras clave: empresa familiar – protocolo familiar – gobierno corporativo – estatutos sociales – pactos parasociales.

## Abstract:

The purpose of this paper is to conduct a legal, doctrinal, and practical analysis of family businesses in México, with special attention to their structure, governance, and the mechanisms that ensure their generational continuity. The central focus of the study is the

family protocol, conceived as a self-regulatory instrument that complements the articles of association and shareholders' agreements. Through this document, business families can establish agreed-upon rules on succession, the incorporation of family members into the business, the distribution of profits, the transfer of shares, and conflict resolution mechanisms, providing stability and predictability to corporate governance. From a legal perspective, the thesis examines the applicable regulatory framework in México. It argues that, although Mexican law does not expressly regulate family protocols, they can be validly integrated into the corporate governance system through the incorporation of binding clauses and the use of complementary legal vehicles. The thesis concludes with a methodological proposal for the practical implementation of family protocols, which includes mechanisms for enforcement, supervision, and periodic updating, as well as the adoption of alternative dispute resolution methods to avoid the judicialization of family disputes. It emphasizes that the effectiveness of the protocol does not lie solely in its formal wording, but also in the consensus, communication, and commitment of the members of the business family.

Key words: family business - family constitution - corporate bylaws – shareholders agreements.

## ÍNDICE

|                                                               |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCIÓN                                                  | Página<br>1 |
| CAPÍTULOS                                                     |             |
| I. LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO                              | 4           |
| A. Concepto de Empresa Familiar                               | 5           |
| B. Tipos de Empresas Familiares                               | 13          |
| C. Importancia de la Continuidad Generacional                 | 19          |
| II. PROTOCOLOS FAMILIARES COMO PARTE DEL GOBIERNO CORPORATIVO | 24          |
| A. Definición y Función                                       | 24          |
| B. Contenido Esencial del Protocolo Familiar                  | 25          |
| 1. Consenso y Alcance de Aplicación                           | 25          |
| 2. Reglas No Vinculantes                                      | 26          |
| a. Consejo Familiar                                           | 27          |
| b. Proceso de Sucesión                                        | 29          |
| 3. Reglas Vinculantes                                         | 30          |
| a. Asamblea de Accionistas                                    | 30          |
| b. Consejo de Administración                                  | 31          |
| c. Distribución de Utilidades                                 | 32          |
| d. Transmisión de Acciones                                    | 33          |
| e. Miembros de la Familia en la Empresa                       | 34          |
| f. Mecanismos de Exigibilidad                                 | 35          |
| III. MARCO NORMATIVO DEL GOBIERNO CORPORATIVO                 | 37          |
| A. Estatutos Sociales                                         | 38          |
| B. Pactos Parasociales                                        | 52          |
| IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS   | 57          |
| A. Mecanismos de Resolución de Conflictos                     | 58          |
| B. Supervisión y Actualización del Protocolo                  | 62          |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| C. Impacto de la Implementación del Protocolo Familiar | 64 |
| CONCLUSIONES                                           | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA                                           | 72 |

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará un análisis detallado sobre los protocolos familiares como mecanismos de gobernanza para la estabilidad de las empresas familiares en México. Lo anterior resulta de vital relevancia, toda vez que las empresas familiares, al representar más del 90% de las empresas existentes en México<sup>1</sup>, configuran un sector clave en la economía mexicana. Sin embargo, enfrentan desafíos específicos que ponen en riesgo su continuidad, tales como la falta de planificación sucesoria, la informalidad en la toma de decisiones y los conflictos internos, los cuales aumentan su frecuencia conforme la empresa comienza a ser heredada a segundas o terceras generaciones. Ante estas problemáticas, el uso de protocolos familiares se presenta como una estrategia para establecer reglas claras que guíen a la familia de empresarios hacia la permanencia y el crecimiento de sus empresas, a la vez que mantienen secrecía ante un mercado competitivo, en contraposición a sus estatutos sociales.

En este contexto, resulta importante destacar que los protocolos familiares no solo deben entenderse como una herramienta de gobernanza, sino como un vehículo estratégico para la institucionalización progresiva de la empresa familiar. Al articular principios y reglas consensuadas entre los miembros del grupo familiar, los protocolos permiten formalizar la voluntad colectiva de preservar el negocio como legado intergeneracional. Asimismo, contribuyen a profesionalizar la relación entre la familia y la empresa, delimitando con claridad los roles de los familiares en la gestión, la propiedad y la sucesión, así como los criterios objetivos para su ingreso, permanencia o salida. Esta capacidad de prevención y estructura convierte al protocolo familiar en una pieza clave para enfrentar los desafíos contemporáneos de las empresas familiares, especialmente en entornos jurídicos donde el marco legal no contempla regulaciones específicas para la compleja interacción entre vínculos afectivos y patrimoniales.

---

<sup>1</sup>Subsecretaría de Comercio Exterior Unidad de Inteligencia Económica Global. **Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía**. Disponible en línea: Secretaría de Economía: <<https://www.gob.mx/se/>>. (Consulta: Marzo 16, 2025). p. 16.

En tal virtud, y como consecuencia de este análisis, se busca obtener una guía práctica para la elaboración de protocolos familiares, fundamentada en el marco legal mexicano y en modelos exitosos de gobernanza, así como orientar a las empresas familiares en la estructuración de sus procesos internos, prevenir disputas y fortalecer su estabilidad a lo largo de generaciones.

Para lograr dicho propósito, se han establecido una serie de objetivos específicos que permitirán desarrollar un análisis integral sobre los protocolos familiares y su impacto en la estabilidad de las empresas familiares en México.

En primer lugar, se busca definir el concepto de empresa familiar, identificando sus características distintivas y su importancia dentro del funcionamiento de México. Este análisis permitirá comprender las particularidades de estas organizaciones y los desafíos que enfrentan en su operatividad y continuidad generacional.

En segundo término, se analizarán los elementos clave que debe contener un protocolo familiar para ser verdaderamente efectivo. En este apartado se identificarán las disposiciones necesarias para garantizar su funcionalidad y aplicabilidad dentro de la empresa.

Posteriormente, se analizará el marco legal aplicable en México y las bases que éste delimita para la estructuración de los estatutos sociales y los convenios entre accionistas. Lo anterior permitirá evaluar el entorno normativo en el que operan las empresas familiares y determinar cómo estos mecanismos pueden fortalecer su gobernanza, así como la manera correcta de su estructuración en cumplimiento de lo dispuesto en el protocolo familiar.

Finalmente, se abordarán los mecanismos de resolución de disputas, la supervisión y actualización periódica de los protocolos familiares, así como el impacto real de su implementación en las empresas familiares. Estos tres apartados buscan ofrecer una visión práctica, al mostrar cómo un protocolo familiar realizado y aplicado de manera correcta contribuye a la prevención de conflictos internos, fortalece la gobernanza corporativa y asegura la continuidad del proyecto empresarial a lo largo de las generaciones.

La base para realizar tanto el análisis propuesto como la guía de protocolos, será el estudio de doctrina especializada y los parámetros establecidos por la legislación aplicable, específicamente aquellos contenidos en la Ley General de Sociedades Mercantiles (“LGS”), el Código de Comercio (“CC”) y la Ley del Mercado de Valores (“LMV”) vigentes en nuestro país a la fecha de elaboración de la presente disertación.

En México, un gran número de empresas familiares dejan de conservar tal carácter, ya sea por ser adquiridas por terceros, o bien, por disolverse y liquidarse conforme la administración transita hacia las siguientes generaciones. Frente a este panorama, la creación de un protocolo familiar se vuelve una herramienta esencial para reducir riesgos, mejorar los procesos de toma de decisiones y fortalecer la continuidad del negocio. De ahí que su estudio y aplicación resulten de suma importancia, no solo desde la perspectiva jurídica, sino también como un aporte estratégico al sector empresarial.

## Capítulo I

### LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO

Las empresas familiares representan una parte esencial del tejido económico en México, siendo responsables de una porción significativa del producto interno bruto y del empleo a nivel nacional.<sup>2</sup> Las empresas familiares poseen la capacidad para incidir de manera directa en el desarrollo económico regional, la preservación de patrimonios intergeneracionales y la promoción de valores éticos y culturales propios de cada familia empresaria.

Estas empresas se caracterizan principalmente por la participación de uno o varios núcleos familiares en su propiedad, administración y dirección estratégica, lo que les otorga una configuración organizacional única, donde los vínculos afectivos y patrimoniales se entrelazan con los procesos de toma de decisiones. Esta intersección entre familia y empresa genera una identidad corporativa particular, difícilmente replicable por otros tipos de organizaciones no familiares. La influencia directa de los valores familiares, la confianza intergeneracional y el sentido de pertenencia de los miembros de la familia, configuran un estilo de gestión que privilegia el largo plazo, la continuidad del negocio y el fortalecimiento del legado familiar como objetivos prioritarios.

No obstante, esta estructura conlleva desafíos específicos que pueden poner en riesgo la estabilidad y continuidad de la empresa en el tiempo. Entre los principales factores que inciden en su éxito y permanencia se encuentran el diseño institucional de su gobierno corporativo, el nivel de profesionalización alcanzado en sus procesos, la claridad en las reglas de sucesión y liderazgo, así como la existencia de mecanismos formales para resolver conflictos entre los miembros familiares. La ausencia de estos elementos puede derivar en tensiones internas, decisiones impulsivas, estancamiento en la gestión o incluso la disolución

---

<sup>2</sup> Treviño, Ricardo. “Investigar el legado para construir el futuro de las empresas familiares”. Mayo, 2025. Disponible en línea: **Negocios e Innovación** <<https://tecsience.tec.mx/es/negocios-innovacion/futuro-empresarial-familiar/>> (Consulta: Octubre 8, 2025).

prematura del negocio, especialmente cuando se enfrentan las "transiciones generacionales", es decir, el paso de la dirección del fundador a sus herederos.

En este capítulo, se propone realizar un análisis detallado sobre los aspectos esenciales de la empresa familiar en México, comenzando por su conceptualización teórica y doctrinal. Asimismo, se estudiarán los distintos tipos o clasificaciones que han desarrollado los principales autores en la materia, de acuerdo con criterios como su grado de institucionalización, el número de generaciones que participan activamente o el nivel de profesionalización alcanzado.

Se analizarán también sus características estructurales distintivas, así como las ventajas competitivas que suelen presentar en comparación con empresas no familiares, tales como la agilidad en la toma de decisiones, la estabilidad en los valores corporativos y el compromiso con el proyecto empresarial frente a los desafíos que enfrentan, tales como la resistencia al cambio, la confusión de roles familiares y corporativos, y la sucesión mal planificada.

#### A. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

De acuerdo con la Real Academia Española, la palabra empresa proviene del italiano *impresa*, que a su vez, proviene etimológicamente del latín *prehendere* que hace alusión a desempeñar una actividad que implica trabajo que presenta dificultad.<sup>3</sup>

La legislación mercantil vigente en nuestro país no comprende en ninguno de sus ordenamientos el concepto de empresa, ya que se ha reiterado que el concepto de esta compete realmente a un campo económico y el derecho se debe limitar únicamente a su regulación<sup>4</sup>; sin embargo podemos desprender, tanto de los artículos 75 del Código de Comercio como del artículo 16 del Código Fiscal de la Federación, que serán empresas aquellas agrupaciones que lleven actividades con fines de especulación comercial.

---

<sup>3</sup> Real Academia Española. En: **Diccionario de la Lengua Española**. Disponible en línea: <<https://dle.rae.es/empresa>> (Consulta: Mayo 20, 2025).

<sup>4</sup> Aguilar Molina, Víctor Rafael. "Empresa". En: **Revista Mexicana de Derecho**. México, Colegio de Notarios del Distrito Federal. No. 9, 2007, (pp. 143-175). P.143.

No obstante, si bien no se trata de un ordenamiento propiamente mercantil, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 16, acuña una definición clara y acertada del término, estableciendo que se entiende por empresa a “*la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios*”. Esta definición permite homologar jurídicamente el concepto de empresa en un contexto normativo, aun cuando su origen y naturaleza sean predominantemente socioeconómicos.

Ahora bien, conociendo el término de empresa, es lógico deducir que al hablar de empresas familiares nos referimos a aquellas unidades económicas que producen o distribuyen bienes y servicios, en las que una familia es propietaria, controla la toma de decisiones estratégicas y en muchos casos, participa en la operación del negocio; sin embargo, resulta importante mencionar que estas unidades económicas no solo tienen la finalidad de generar ingresos, sino que también buscan preservar el patrimonio familiar y garantizar su continuidad generacional.

Este objetivo trasciende el plano económico, ya que muchas veces el negocio representa el legado de una familia, lo que le confiere un valor simbólico difícilmente sustituible. Autores como Trevinyo-Rodríguez y Manuel Pavón Sáez, señalan que en las empresas familiares, la vocación de permanencia está íntimamente vinculada con la identidad y cohesión del grupo familiar y no solo con la rentabilidad del negocio.<sup>56</sup> Por tanto, pese a que el enfoque de esta guía versa sobre la estructura jurídica de las empresas familiares, resulta necesario entender su trasfondo cultural.

Asimismo, resulta relevante destacar que si bien empresa y sociedad no son sinónimos, puesto que uno refiere al desempeño de una actividad y el otro versa sobre una persona moral, para efectos de esta disertación, al hablar de empresas familiares debe entenderse a aquellas que se encuentran constituidas bajo un régimen societario al amparo de la legislación mexicana.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly. **Empresas familiares. Visión latinoamericana**. 1era ed. México, Pearson, 2010, p. 29.

<sup>6</sup> Pavón Sáez, Manuel. **Fundamentos Teóricos Sobre Empresa Familiar**. Tesis para optar al grado de Doctor en Derecho. Barcelona, España. Universitat Abat Oliba Ceu, 2017. P. 83.

<sup>7</sup> Dávalos Torres, María Susana. **Manual de Introducción al Derecho Mercantil**. 1era ed. México, Cultura Jurídica, 2010. p. 102.

El concepto de empresa familiar tampoco se encuentra definido explícitamente en la legislación mercantil mexicana, por lo que para lograr construir un término adecuado se deberá partir de diversos estudiosos del derecho, quienes mediante la publicación de distintas doctrinas a lo largo de los años, han aportado diversas propuestas de conceptos de empresa familiar; al efecto se presenta una tabla comparativa con algunas de estas definiciones.

Tabla 1. Propuestas de definiciones de empresa familiar<sup>8</sup>

| Año  | Autor                                 | Definición propuesta                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1976 | Barnes y Hershon                      | Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.                                                                                                                                                                                        |
| 1983 | Peter Davis                           | Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección está sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección.    |
| 1985 | Rosenblatt, Dehni, Anderson y Johnson | Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control recae en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participarán en su momento.                                                                                                 |
| 1986 | Bork                                  | Es la que ha sido fundada por una familia propietaria y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.                                                                                                                                                   |
| 1986 | Dyer                                  | En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias).                                                                                    |
| 1987 | Churchill y Hatten                    | Lo que normalmente se entiende por ‘empresa familiar’... y el factor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa en manos de un miembro de más edad. |
| 1988 | Lansberg, Perrow y Rogolsky           | Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.                                                                                                                                                                            |
| 1988 | Ward y Dolan                          | La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que ésta tenga el control.                                                                                                                                                                       |
| 1989 | Barry                                 | Aquella que, en la práctica, está controlada por los miembros de una única familia.                                                                                                                                                                                           |

<sup>8</sup> Elaboración propia. Fuentes: Molina Parra, Paula Andrea, Botero Botero, Sergio y Montoya Monsalve, Juan Nicolás. “*Empresas de Familia: Conceptos y Modelos para su Análisis*”. Agosto, 2016. Disponible en línea: **Universidad del Norte** No. 41 <<https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>> y Cabrera Suárez, Katuska. **Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar**. Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Enero, 1998.

|      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1989 | Gallo y García Pont | Aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.                                                                                                                                                                            |
| 1989 | Handler             | Una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva, así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional.                                                                                                                                                       |
| 1989 | Roig                | La empresa en que los propietarios y/o los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1991 | Gallo y Sveen       | Aquella empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1992 | Aragónés Signes     | Aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: i) la dirección del negocio se otorga por ‘derecho de sangre’ a un miembro de la familia, ii) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y iii) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionada por los fines de la familia.            |
| 1993 | Lea                 | Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario, y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la que opera, la administra o ejerce otra forma de control. |
| 1993 | Riordan y Riordan   | Este estudio define a la pequeña empresa familiar como una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1993 | Welsch              | Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1994 | Davis y Tagiuri     | Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1994 | Borrego Rodríguez   | Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|      |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                     | capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa. |
| 1994 | Handler                             | La empresa familiar se caracteriza por la influencia de la familia y los planes de sucesión en la dirección están influidos por un deseo de mantener la empresa en manos de la dirección.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1995 | Corbetta                            | Definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.                                                                                                                                                                                                            |
| 1996 | Church                              | Empresa familiar es aquella en la que la mayoría de los votos están en manos de una familia, siguen siendo los accionistas miembros de la familia, algunos están en la propiedad y la dirección, y la familia influye en las decisiones sobre la política de la empresa.                                                                                                                                                                            |
| 1996 | Stern                               | Empresa dirigida y controlada por los directores miembros de la familia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1996 | Aronoff y Ward                      | Empresa donde la propiedad y el control están en manos de uno o más miembros de una familia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1997 | Sharma, Christman y Chua            | Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias.                                                                                                                                       |
| 1997 | Carsrud, Pérez, Torres Lara y Sachs | Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1997 | Gersick, Davis, McCollom y Lansberg | Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existen lazos de parentesco.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1998 | Galve                               | Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a una o varias progenies familiares en las que uno o varios de sus miembros participan en órganos de gobierno y dirección, con funciones de coordinación entre la empresa y los valores familiares o cultura con la intención manifiesta de transmitirla a las siguientes generaciones.                                                                                               |
| 1998 | Shanker & Atracchan                 | Los factores que identifican a una empresa familiar son: i) El porcentaje accionario de la propiedad, ii) el control del voto, iii) el poder sobre la dirección estratégica, iv) el involucramiento de varias                                                                                                                                                                                                                                       |

|      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                         | generaciones de la familia dentro de ella y v) la administración activa por miembros de la familia.                                                                                                                                                                                         |
| 1999 | Jaume                   | Aquella organización de carácter económico cuyo objeto social es la producción o comercialización de determinados servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en su mayoría, a un grupo de personas de una misma unión familiar, habitualmente los descendientes del fundador. |
| 1999 | Neubauer y Lank         | Empresa en la que el componente o sociedad mercantil de la familia, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.                                                                                                                                             |
| 2003 | Chrisman, Chua y Steier | Es aquella en la que la propiedad y/o dirección están en manos de una familia, quienes toman las decisiones estratégicas con la intención de mantener y aumentar la organización, de acuerdo con la visión de la empresa y de la familia.                                                   |
| 2000 | De Van                  | Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dos o más miembros de la familia participan en la gestión de la compañía.                                                                                                                                          |
| 2001 | Davis y Harveston       | Interacción entre empresa y familia establece el carácter de empresa familiar.                                                                                                                                                                                                              |
| 2002 | Gutiérrez               | Un grupo de personas, unidos en su mayoría por lazos de sangre, que tienen en común una participación en la propiedad de una empresa, en la gestión de la empresa y/o en la influencia de las decisiones.                                                                                   |

Como se puede observar, distintos autores argumentan que una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o el control están en manos de una familia; sin embargo, otros argumentan que la empresa familiar no solo se define por su estructura de propiedad, sino también por su influencia en la toma de decisiones y por la presencia de un legado familiar en la gestión. Ésta última definición, resulta más acertante para los efectos de este trabajo, pues como se observará con posterioridad, la necesidad de la implementación de protocolos familiares surge en considerable medida por los mecanismos de toma de decisiones.

Tradicionalmente la doctrina ha distinguido a la empresa familiar por la superposición de tres sistemas fundamentales: la familia, la empresa y la propiedad. Estos tres elementos interactúan de manera dinámica y pueden generar tanto sinergias como conflictos internos si no se gestionan adecuadamente.<sup>9</sup> Sin embargo, de acuerdo con el Dr. Joan María Amat Salas,

---

<sup>9</sup> Molina Parra, Paula Andrea, Botero Botero, Sergio y Montoya Monsalve, Juan Nicolás. Ob. Cit.

a estos tres sistemas se le deberían incorporar los conceptos de gestión y sucesión; la ausencia de estos elementos puede agravar los conflictos internos, ya que sin una adecuada administración ni una planificación clara para el relevo generacional, se dificulta la comprensión y el manejo de las dinámicas entre la familia, la empresa y la propiedad.<sup>10</sup>

De acuerdo con Trevinyo-Rodríguez, para que una organización adquiera la clasificación de empresa familiar, será necesario que cumpla con ciertos principios fundamentales que abarcan más allá de la simple participación de miembros de una misma familia en la operación del negocio. En primer lugar, la propiedad de la empresa debe estar concentrada en una o varias familias relacionadas, quienes deben poseer al menos el 51% del capital social<sup>11</sup>, dicha tenencia les otorga una influencia determinante en la toma de decisiones estratégicas, asegurando que la familia no solo tenga participación, sino también el control sobre el rumbo del negocio.

Asimismo, la gobernanza y administración de la empresa deberá involucrar activamente a la familia, ya sea mediante su presencia en la gestión operativa o en la definición de estrategias a largo plazo; por ejemplo, con la ocupación de cargos dentro del consejo de administración o puestos directivos, los cuales se abordarán más adelante.

Esta participación no debe asumirse de forma automática, sino estructurada mediante reglas claras, ya que sin un diseño de gobernanza adecuado, la familia corre el riesgo de caer en prácticas informales, como la toma de decisiones unipersonales o la falta de mecanismos de rendición de cuentas. En este sentido, la profesionalización de la familia empresaria resulta tan importante como la profesionalización del negocio mismo.<sup>12</sup>

De igual manera, la familia debe desempeñar un papel de custodia sobre la riqueza generada, entendida no solo en términos financieros, sino también como el conjunto de

---

<sup>10</sup> Amat Salas, Joan M. **La Continuidad de la Empresa Familiar**. España, Gestión 2000, 2004, p.18.

<sup>11</sup> Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p.6.

<sup>12</sup> Rueda Galvis, Javier Francisco. "la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar". En: **Revista Científica Visión de Futuro**. Argentina, Universidad Nacional de Misiones. vol. 15, núm. 1, enero-junio, 2011. (pp. 1-19), p.6.

activos intangibles que incluyen la reputación, el capital intelectual y humano, el *know-how* y los valores compartidos.<sup>13</sup>

En este sentido, se propone la siguiente definición:

La empresa familiar es aquella unidad económica en la que una o varias familias poseen una participación mayoritaria en el capital social, ejercen control sobre la toma de decisiones estratégicas y participan activamente en su administración y dirección. Además, se caracteriza por su intención de continuidad generacional, asegurando la preservación del patrimonio, los valores y el legado empresarial a lo largo del tiempo.

Esta definición, aunque funcional para fines analíticos, no agota la complejidad que caracteriza a estas organizaciones, las cuales operan en la intersección entre la racionalidad económica y los vínculos afectivos. A diferencia de otras entidades mercantiles en las que los intereses están delimitados por la participación accionaria o el contrato social, en la empresa familiar las decisiones se ven atravesadas por elementos inherentes a la identidad del núcleo familiar, relaciones de parentesco, vínculos de lealtad y dinámicas afectivas, lo que le confiere un carácter particular que la distingue del resto del tejido empresarial.

Asimismo, debe destacarse que, en muchos casos, las empresas familiares operan bajo figuras jurídicas convencionales, como lo es la sociedad anónima o la sociedad de responsabilidad limitada, sin que ello implique que su régimen interno se rija exclusivamente por las normas societarias generales. Por el contrario, la naturaleza familiar introduce variables adicionales que, aunque no previstas en los estatutos sociales, inciden directamente en la toma de decisiones, en la selección de directivos, en la asignación de utilidades y, sobre todo, en la planificación de la sucesión. Por ello, resulta necesario complementar el análisis jurídico con una visión integral que considere no sólo el marco normativo formal, sino también los elementos culturales, patrimoniales y organizativos que dan vida a la empresa familiar como categoría distinta.

---

<sup>13</sup> Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p.6.

La noción de empresa familiar debe entenderse como una construcción dinámica que evoluciona con el tiempo. Lo que comienza como un negocio fundado por un emprendedor puede transformarse, con la incorporación de los hijos, en una empresa de dirección familiar, y más adelante en una entidad plenamente institucionalizada. Este tránsito obliga a revisar y adaptar constantemente sus estructuras de gobierno, sus pactos internos y sus reglas de convivencia, lo que refuerza la importancia de contar con herramientas como los protocolos familiares, los pactos parasociales y los órganos de gobierno corporativo, diseñados conforme a las necesidades del grupo familiar y el entorno empresarial en el que se desenvuelven.

## B. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

El estudio de las empresas familiares ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, reconociéndose que no existe un modelo único que las defina ni una forma estandarizada de operación.<sup>14</sup> Por el contrario, estas unidades económicas presentan una diversidad estructural que responde tanto al número de personas involucradas, como al grado de institucionalidad que alcancen y la intención de permanencia. El conjunto de estos factores ha llevado a diversos autores a clasificar a las empresas familiares en tipologías que permiten una mejor comprensión de sus dinámicas internas, sus dificultades específicas y los mecanismos que pueden fortalecer su continuidad.

El primer tipo de empresa se basa en el número de miembros del núcleo familiar que sean considerados *stakeholders*, entendiéndose por estos a cualquier persona que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de las empresas o corporaciones.<sup>15</sup> Las empresas familiares de tipo doméstico constituyen la forma más simple de organización, en la que la propiedad y la toma de decisiones suelen concentrarse en una sola persona o en un grupo muy reducido, como el padre de familia o un grupo de hermanos, los órganos de

---

<sup>14</sup> Amat Salas, Joan M., Ob. Cit., p. 18.

<sup>15</sup> Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan. "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited". En: **Organization Science**. Estados Unidos de América, The Darden School, University of Virginia. No. 3, Vol.15, Mayo-Junio, 2004, (pp. 364-369), p. 7.

gobernanza, si es que los hay, están constituidos exclusivamente por miembros de la familia.<sup>1617</sup>

Al comienzo, suelen operar con una estructura básica en cuanto a gobernanza corporativa refiere, pues suelen constituirse con estatutos sociales prediseñados, contemplando únicamente lo que la legislación dispone, pero con una fuerte personalización del negocio desde un punto de vista operativo, lo cual las hace altamente dependientes de la figura del fundador. A medida que la empresa evoluciona y se incorporan nuevas generaciones, puede adoptar la forma de empresa familiar tradicional, en la cual, aunque la propiedad continúa concentrada, comienza a institucionalizarse la administración mediante los órganos de gobierno de la sociedad.<sup>18</sup>

Dentro de esta evolución, algunas organizaciones optan por mantenerse como empresas familiares cerradas, restringiendo el ingreso de nuevos socios ajenos a la familia o el puesto de un tercero en el consejo de administración, todo con el fin de preservar el control interno y proteger el legado patrimonial. Esta decisión, aunque en principio resulte comprensible desde una perspectiva de cohesión familiar, puede limitar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento y al capital humano externo necesario para el crecimiento.

Por otro lado, existen empresas familiares abiertas, en las que si bien, los órganos de control siguen estando en manos de la familia, se permite la participación de socios externos, lo que obliga a establecer estructuras más formales de gobierno corporativo y a profesionalizar la gestión. Asimismo, cuando la familia decide ampliar el número de personas que participan en la toma de decisiones, integrando tanto a familiares como a profesionales externos en puestos directivos, se habla de empresas familiares ampliadas o alargadas,<sup>19</sup> caracterizadas por una mayor complejidad en sus órganos de gobierno, implementando convenios entre accionistas con fines específicos y estatutos diseñados acorde al giro y al

---

<sup>16</sup> Góngora Suárez, Sandra Maritza, Martín Rodríguez, María Del Rocío. “Clasificación y caracterización de las empresas de familia de los egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle”. En: **Ciencia Unisalle**. Colombia, Universidad La Salle. No. 1, 2007. (pp.1-142) p. 37.

<sup>17</sup> Pavón Sáez, Manuel, Ob. Cit., p. 96.

<sup>18</sup> Loc. Cit.

<sup>19</sup> Pavón Sáez, Manuel, Ob. Cit., p. 96.

acuerdo de negocio entre las diferentes clases de socios, orientándose hacia la institucionalización.

Otra manera de clasificar a las empresas familiares es de acuerdo con la intención con la que operan. En este sentido, algunas organizaciones nacen con una finalidad circunstancial, es decir, como respuesta a una oportunidad o necesidad temporal, sin un proyecto de permanencia más allá de la primera generación. En contraste, existen empresas catalogadas como coyunturales, cuya creación y desarrollo se orientan desde un inicio a la continuidad en el tiempo. Estas últimas suelen adoptar una visión a largo plazo que incluye la planificación sucesoria, la transmisión y preservación del patrimonio familiar.<sup>20</sup>

Conforme la unidad económica avanza en su desarrollo, resulta posible observar distintas etapas de maduración institucional, asociadas al nivel de complejidad organizativa y al grado de institucionalización que ha alcanzado la empresa familiar. Miguel Ángel Gallo, identifica cuatro modelos fundamentales que parten del modelo de empresa familiar coyuntural: (i) la empresa de trabajo familiar, (ii) la empresa de dirección familiar, (iii) la empresa de gobierno familiar y (iv) la empresa familiar de inversiones.<sup>21</sup>

El primero de ellos es la denominada empresa de trabajo familiar, caracterizada por una notoria concentración del poder en la figura del fundador. En este esquema, es común que el socio fundador no solo es accionista, sino también quien dirige, decide y opera. No existen órganos formales de gobierno y la comunicación es directa e informal. Las decisiones se basan en la experiencia, la intuición y los valores personales del fundador, y no en procesos estandarizados. Las ambiciones y capacidades de sus fundadores fijan por fuerza el rumbo de la empresa, aunque no siempre estén alineadas con las necesidades de la empresa, ejerciendo una innecesaria limitación al crecimiento de la empresa y produciendo una sensación subjetiva de insatisfacción de sus fundadores al no obtener los mejores resultados.<sup>22</sup> Si bien esta configuración permite rapidez y cohesión, resulta altamente vulnerable frente a contingencias personales del fundador, además de dificultar la

---

<sup>20</sup> Góngora Suárez, Sandra Maritza, Martín Rodríguez, María Del Rocío, Ob. Cit., p. 38.

<sup>21</sup> Gallo, Miguel Ángel. "Tipologías de la empresa familiar". En: **Revista empresa y humanismo**. España, Vol. VII. Agosto, 2004. p. 248.

<sup>22</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar**. Facultad Libre de Derecho de Monterrey. Febrero 2025.

incorporación de criterios objetivos en la toma de decisiones. Esta tipología refleja una empresa con bajo nivel de profesionalización, en la que aún no se han delineado fronteras claras entre los vínculos afectivos y los roles ejecutivos.<sup>23</sup>

Es común que la efectividad sea sacrificada por la afectividad, ya que se confunden los roles familiares con los organizacionales. Por ejemplo, el padre es el director general y el hijo desempeña el puesto de gerente de ventas, pero actúan de acuerdo a la relación padre-hijo y no conforme a las funciones de los puestos que desempeñan. La dirección suele recaer la mayoría de las veces en puestos vitalicios, y la aceptación de las ideas se configura de forma incondicional a las del propietario. Además, los salarios tienden a ajustarse a las necesidades personales del familiar, y las evaluaciones privilegian las condiciones subjetivas por sobre criterios de desempeño.

El patrimonio se considera un derecho natural de los familiares, por lo que se procura ocupar a éstos en la empresa pese a que no cumplan con el perfil o competencias necesarias, lo cual limita la institucionalización y profesionalización del negocio; asimismo, suele haber resistencia al cambio y preferencia por mantener la armonía familiar, lo que impacta negativamente en la capacidad de adaptación. La carencia de indicadores clave de desempeño también es habitual, pues los miembros familiares no suelen estar sujetos a evaluaciones objetivas.<sup>24</sup>

Por el contrario, en la clasificación de empresa de dirección familiar suele emerger una estructura de liderazgo compartida entre hermanos o parientes cercanos, que obliga a establecer mecanismos mínimos de coordinación y delimitación de funciones, toda vez que en este modelo se prioriza la incorporación de aquellas personas de la familia que realmente cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar un puesto directivo y si bien, la influencia emocional sigue presente, se comienza a observar la adopción de prácticas básicas

---

<sup>23</sup> Gallo, Miguel Ángel, Ob. Cit., p. 248.

<sup>24</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar**. Ob. Cit.

de organización interna: designación de responsables por áreas, reuniones periódicas de seguimiento, así como decisiones consensuadas en torno al rumbo de la empresa.<sup>25</sup>

Continuando con la clasificación propuesta por Gallo, la empresa de gobierno familiar es aquella que se distingue por una clara separación entre la propiedad y la gestión. La familia conserva el control estratégico a través de órganos colegiados como el consejo de administración, pero las funciones operativas son ejecutadas (al menos en parte) por directivos profesionales sin afinidad a la familia. El modelo de empresa de gobierno familiar incorpora políticas formales para regular la participación de los familiares en el negocio, así como protocolos que definen reglas sucesorias, remuneraciones, formación y evaluación de desempeño. La toma de decisiones es estructurada, y los procesos internos están diseñados para promover la transparencia, la sostenibilidad y la equidad entre los distintos miembros familiares.<sup>26</sup> Sin embargo, pese a su nivel de institucionalización, este modelo aún depende en buena medida de las emociones, percepciones y dinámicas personales de los miembros de la familia que ostentan voz y voto en los órganos de gobierno, ya sea en calidad de accionistas o como miembros del consejo. Así, aunque no participen directamente en la operación del negocio, su influencia puede llegar a afectar el curso ordinario de la empresa, en función de los acuerdos que se adopten en las resoluciones de dichos órganos de gobierno.

Finalmente, la empresa familiar de inversiones representa, de acuerdo con Gallo, el nivel más alto de sofisticación organizativa. Aquí la familia actúa como grupo propietario y no interviene directamente en la gestión operativa, la cual está completamente profesionalizada. La estrategia empresarial se define en órganos específicos de gobierno, y la propiedad está frecuentemente diversificada a través de estructuras como sociedades tenedoras o *holdings*, fideicomisos u otros vehículos jurídicos que dificultan el actuar impulsivo de cualquier miembro que participe en éstos. Este tipo de empresa tiene como prioridad la conservación y crecimiento del patrimonio familiar a largo plazo y suele establecer reglas estrictas sobre distribución de dividendos, política de inversiones y

---

<sup>25</sup> Gallo, Miguel Ángel, Ob. Cit., pp. 248-249.

<sup>26</sup> Loc. Cit.

rendición de cuentas. La familia se concibe como una entidad institucional que vela por la visión generacional y el legado común, más que como un grupo operativo.<sup>27</sup>

La familia dirige con exigencia y bajo criterios objetivos; las decisiones y estrategias se basan en resultados y se requiere cierta frialdad para sostener la continuidad y eficiencia operativa, asimismo, la aceptación de proyectos está condicionada al desempeño de los factores involucrados, entre ellos, personas, propuestas e indicadores claros y en contraposición con otros modelos, el tiempo de permanencia en puestos directivos o estratégicos dependerá del desempeño mostrado, y no de vínculos familiares.

Las familias empresarias en este modelo tienden a la mejora continua, incluso si ello genera tensiones internas, los salarios se establecen conforme al mercado y a los resultados individuales. Algunas familias incluso ofrecen a quienes desempeñen un puesto clave, planes de opciones sobre acciones (*stock options*) o una porción del patrimonio del negocio como incentivo, motivando a los miembros con alto desempeño para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, las evaluaciones son estructuradas y objetivas. Se privilegia el desarrollo del negocio, y cualquier desacuerdo entre crecimiento empresarial y aspiraciones personales se canaliza mediante herramientas formales de comunicación como asambleas, sesiones del consejo de administración y políticas bien definidas.<sup>28</sup>

El análisis de los diversos tipos de empresas familiares ayuda a entender que estas organizaciones no son entidades homogéneas, sino más bien estructuras dinámicas cuyas operaciones difieren considerablemente según su nivel de institucionalización, la familia y su deseo de continuidad. Es posible percibir un proceso evolutivo, que responde tanto a los requisitos operativos del negocio como a la dinámica interna de la familia, desde los modelos más simples, como el negocio familiar de trabajo, hasta las formas más complejas de un negocio familiar de inversión, cada tipología refleja un grado distinto de institucionalización, control y visión de largo plazo.

---

<sup>27</sup> Loc. Cit.

<sup>28</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar**. Ob. Cit.

La transición desde modelos centrados en la figura del socio fundador hacia esquemas de dirección compartida, gobierno estructurado y propiedad institucionalizada reflejan un proceso de maduración que va más allá de la simple adopción de prácticas profesionales mediante distintos recursos jurídicos, sino que, además implica un profundo cambio sociocultural dentro de la familia empresaria, en el que resulta indispensable implementar protocolos familiares, profesionalizar la gestión y establecer una separación clara entre la propiedad y la operación.

El tránsito entre estas formas organizativas no es lineal ni garantizado. Si bien muchas empresas inician como un proyecto fundado y operado por un miembro de la familia, no todas logran consolidarse como una empresa institucionalizada. Factores como la cohesión del grupo familiar, la existencia de una visión compartida, la voluntad de profesionalizar la gestión, y la implementación de mecanismos de planificación sucesoria son determinantes para que la empresa avance hacia modelos más sostenibles en el tiempo. La sola pertenencia al núcleo familiar no garantiza el éxito ni la permanencia del proyecto empresarial, por lo que resulta indispensable fortalecer las capacidades de gestión, comunicación y toma de decisiones desde etapas tempranas del desarrollo corporativo.

### C. IMPORTANCIA DE LA CONTINUIDAD GENERACIONAL

Como se ha mencionado con anterioridad, un rasgo particular que define a la empresa familiar como tal, es la vocación de continuidad. Esta característica va más allá del mero propósito económico, pues implica un compromiso profundo con la preservación del patrimonio, los valores familiares y el legado empresarial más allá de una primera generación. La importancia de esta continuidad generacional no puede subestimarse, ya que afecta directamente tanto la estabilidad interna como la sostenibilidad económica del negocio a largo plazo.

Las razones para desear la continuidad de la empresa familiar comprenden desde motivos económicos hasta consideraciones emocionales y simbólicas profundamente arraigadas en la historia y valores de cada familia. En primer término, la continuidad se asocia con la posibilidad de ofrecer a los hijos una oportunidad de desarrollo personal,

independencia y autonomía, al mismo tiempo que se preserva el legado y la herencia construida por generaciones anteriores. Desde una perspectiva patrimonial, la empresa familiar representa también un medio para conservar y fortalecer la riqueza generacional, asegurar la estabilidad económica del grupo familiar y garantizar la sostenibilidad de proyectos personales o colectivos tras el retiro de los fundadores.<sup>29</sup>

Este sentido de permanencia transgeneracional constituye, en muchos casos, el eje rector de las decisiones estratégicas que toma la familia empresaria. A diferencia de las empresas no familiares, cuya lógica se orienta comúnmente a la maximización de valor en el corto o mediano plazo, las empresas familiares tienden a establecer metas que trascienden ciclos económicos inmediatos, y que buscan preservar tanto el nombre como la identidad construida alrededor del negocio. Así, la continuidad no solo responde a una función económica o de mercado, sino también a una dimensión afectiva y simbólica que refuerza los lazos entre los miembros del grupo familiar y su proyecto empresarial.

En general, las empresas familiares desean heredar a las futuras generaciones no solo activos financieros, sino también factores intangibles como la cultura organizacional y las relaciones empresariales acumuladas a lo largo del tiempo. Según Trevinyo-Rodríguez, todos estos activos intangibles se mantienen bien preservados a través de la continuidad generacional, lo que define en cierto modo la identidad del negocio y garantiza una ventaja competitiva continua.<sup>30</sup>

Además, Trevinyo-Rodríguez destaca que la gestión de la transición generacional no debe entenderse como un evento espontáneo ni circunstancial, sino que este proceso debe ser cuidadosamente planificado, donde se tengan en cuenta explícitamente tanto las capacidades técnicas como las habilidades de liderazgo de los sucesores.<sup>31</sup> En la misma línea, Barroso y Barriuso sostienen que la vocación de continuidad implica la conciencia de facilitar una progresiva incorporación en roles estratégicos de las generaciones más jóvenes en el

---

<sup>29</sup> Amat Salas, Joan M., Ob. Cit., p. 18.

<sup>30</sup> Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., pp. 339-341.

<sup>31</sup> Ídem., p. 238.

liderazgo, de modo que la sucesión preferida sea aquella donde la persona que asume la gestión esté genuinamente preparada, no solo por herencia del rol.<sup>32</sup>

Asimismo, la continuidad generacional se relaciona con la profesionalización del negocio y viceversa. El proceso de sucesión no puede reducirse a la transferencia de poder o propiedad; Pavón Sáez afirma que se requiere una eficiente transferencia de multitud de elementos, como conocimiento especializado, prácticas de gestión, contactos e influencias, e incluso una forma de llevar a cabo la gestión del negocio en virtud de las ideas arraigadas a generación del predecesor, entre muchas otras, creando así no solo un aumento en la riqueza del heredero, sino también un conjunto necesario de activos para garantizar la continuidad del negocio.<sup>33</sup>

Aunado a esto, Pavón Sáenz continúa enfatizando en la necesidad de identificar y manejar adecuadamente las dinámicas emocionales en los cambios generacionales. Este autor considera que una transición generacional exitosa necesita equilibrar tanto las consideraciones racionales como emocionales, ya que estas últimas pueden tener un impacto decisivo en la cohesión familiar y, a su vez, en la sostenibilidad del negocio. La creación de protocolos familiares claros y consensuados facilita la gestión de estos componentes emocionales a la vez que adapta y complementa la interacción entre los miembros de la familia involucrados en la empresa.<sup>34</sup>

La continuidad generacional tiene un impacto significativo en el contexto social y económico en que opera la empresa familiar. Como se ha comentado en la sección introductoria de este documento, estas unidades económicas son fundamentales para la creación de empleo y la generación de riqueza a nivel regional y nacional.<sup>35</sup> En consecuencia, garantizar su permanencia en el tiempo resulta clave para mantener la estabilidad y contribuir al desarrollo económico sostenido.

---

<sup>32</sup> Coletto Martínez, José Miguel y otros. **La Agricultura y la Ganadería Extremeñas en 2014**. España, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, 2014, p.79.

<sup>33</sup> Pavón Sáez, Manuel. Ob. Cit., p. 160.

<sup>34</sup> Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p. 324.

<sup>35</sup> Coletto Martínez, José Miguel y otros, Ob. Cit., p.75.

La vocación de continuidad también presenta desafíos específicos relacionados con la capacidad de adaptación e innovación dentro de la empresa familiar. Empresas que no logran adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado, como consecuencia de prácticas arraigadas al socio fundador, corren el riesgo de perder competitividad y enfrentar dificultades financieras.<sup>36</sup> Por ello, fomentar una cultura de innovación continua entre las generaciones emergentes es crucial, permitiendo así responder de manera efectiva a los desafíos del mercado.

Otro factor relevante es la necesidad de establecer claramente los roles y responsabilidades de cada miembro familiar en la empresa, lo cual evita conflictos internos derivados de malentendidos o expectativas poco realistas.<sup>37</sup> Es indispensable que las nuevas generaciones cuenten con procesos claros de formación, evaluación y desarrollo de competencias específicas, asegurando así que los puestos estratégicos sean ocupados por individuos con capacidades comprobadas, independientemente de su vínculo familiar.

La vocación de continuidad en las empresas familiares constituye uno de los aspectos más críticos, no solo para la supervivencia del negocio, sino también para preservar el legado familiar y su impacto socioeconómico a largo plazo. La importancia de este proceso, como ya se ha indicado, radica en que las empresas familiares están estructuradas desde su concepción con una clara vocación de perdurabilidad en el tiempo, buscando siempre trascender de generación en generación.

Es vital entender que la vocación de continuidad en la empresa familiar no solo se trata de preservar el negocio, sino también de custodiar un patrimonio emocional, histórico y social que trasciende las barreras económicas. Este beneficio económico/familiar va más allá del rendimiento financiero inmediato e incorpora valores intangibles. Por lo tanto, asegurar la continuidad generacional es preservar el legado familiar, mantener vivos los valores empresariales y garantizar que las futuras generaciones reciban y mejoren un patrimonio valioso, tanto en lo económico como en lo social y cultural. En este sentido, los

---

<sup>36</sup> Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p. 325.

<sup>37</sup> Pavón Sáez, Manuel., Ob. Cit., p. 166.

protocolos familiares surgen como una herramienta esencial del gobierno corporativo, orientada a consolidar la unidad del grupo familiar, prevenir conflictos y asegurar que los valores de la familia se proyecten hacia el futuro.

## Capítulo II

### PROTOCOLOS FAMILIARES COMO PARTE DEL GOBIERNO CORPORATIVO

#### A. DEFINICIÓN Y FUNCIÓN

En los ordenamientos normativos que rigen a México no se encuentra una definición de los protocolos familiares, por lo que es necesario recurrir a la doctrina; en este sentido, Trevinyo-Rodríguez expresa que un protocolo familiar es un código de reglas establecidas que guían las conductas de los miembros de la familia y que definen el objetivo común de la empresa, regulando aspectos tales como quiénes pueden entrar a trabajar en el negocio familiar y quiénes no, cuándo y bajo qué condiciones, las estrategias de salida para los accionistas, el código de conducta en caso de situaciones inesperadas, entre otras, y cuya finalidad es conseguir que la familia se mantenga unida y comprometida con la visión empresarial común a lo largo del tiempo.<sup>38</sup>

En principio podría sostenerse que los protocolos familiares constituyen una manifestación típica de los pactos parasociales o convenios entre accionistas, de los cuales se abordará a detalle en el siguiente capítulo. Sin embargo, el protocolo familiar desborda los límites tradicionales de dichos pactos, pues suele incorporar disposiciones que trascienden el marco estrictamente societario y, además, no siempre es suscrito exclusivamente por socios, sino también por familiares que aún no ostentan tal calidad, considerándolo un “pacto con terceros”, lo cual plantea retos interesantes desde el punto de vista de su exigibilidad jurídica.

Los acuerdos pactados en el protocolo familiar suelen ser de naturaleza mixta, puesto que incluyen tanto disposiciones de carácter jurídico como de carácter personal o familiar, pero no todos tienen eficacia por sí solos.<sup>39</sup> Por tanto, la eficacia de los protocolos debe contemplarse desde el derecho de las obligaciones y no desde una perspectiva meramente societaria.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly., Ob. Cit., p. 239.

<sup>39</sup> González Bilbao, María. **Conflictos en Empresas Familiares**. Tesis para optar al grado de Doctor en Derecho. Madrid, España, Universidad Pontificia de Comillas, Abril, 2017., p. 20.

<sup>40</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 161.

El protocolo familiar no puede verse como un simple contrato o documento, sino como el resultado de un proceso llevado a cabo por una familia empresaria cuya finalidad es establecer una estrategia en común con el objetivo de dotar de la estabilidad necesaria a sus relaciones durante y después del cambio generacional respecto de la empresa familiar.<sup>41</sup>

## B. CONTENIDO ESENCIAL DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Salvatore Tomaselli señala que dentro de un protocolo familiar será esencial la presencia del principio de confianza, mismo que se encuentra conformado por cuatro principios rectores: (i) la propiedad, (ii) el poder, (iii) el trabajo y (iv) la promoción de unidad en las relaciones familiares sobre la empresa.<sup>42</sup>

El contenido de un protocolo familiar suele ser heterogéneo y flexible pues depende en gran medida de las particularidades de cada empresa familiar y de su grado de madurez institucional. Los protocolos familiares, a diferencia de una gran variedad de contratos, no se elaboran a partir de formularios predeterminados, sino que sus disposiciones se redactan de manera específica para cada caso. Sin embargo, se han identificado ciertos elementos esenciales mínimos los cuales tienen como primer fundamento el principio de confianza y cuya omisión comprometería su eficacia como instrumento de gobierno corporativo, mismos que a continuación se presentan;

### 1. Consenso y Alcance De Aplicación

Se podría clasificar como primer elemento esencial a la manifestación de la voluntad y consenso entre los firmantes, puesto que el protocolo debe surgir de un proceso dialógico y no de una imposición unilateral. Un protocolo no consensuado tendrá poca o incluso nula aplicación práctica puesto que no resultó de un diálogo ni de un proceso; cuando es unilateral o solo participaron los fundadores, su eficacia práctica se reduce de manera sustancial.<sup>43</sup> Por

---

<sup>41</sup> Ídem., p. 23.

<sup>42</sup> Tomaselli, Salvatore. **El Protocolo Familiar. Experiencia de una década**. Citado por: Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 33.

<sup>43</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar.**, Ob. Cit.

ello, todos los posibles involucrados deben participar en su elaboración, acompañados por facilitadores externos que conduzcan el proceso.

De acuerdo con la Asociación Española de Asesores Fiscales, todo protocolo debe comenzar con una manifestación expresa de voluntad de los miembros de la familia empresaria, en la que reconozcan su compromiso con el proyecto común y determinen su ámbito de validez personal, material y temporal.<sup>44</sup>

Dicha determinación deberá incluir tres ámbitos principales, comenzando por el ámbito subjetivo, es decir los miembros obligados por el protocolo, identificando si el protocolo le será aplicable únicamente a los socios actuales, a sus descendientes, a familiares políticos o a generaciones futuras todavía menores de edad a la fecha de elaboración, así como el ámbito objetivo determinando el rango de aplicación del protocolo, pudiéndolo restringir únicamente a al grupo empresarial principal o también a negocios individuales o paralelos de los firmantes.<sup>45</sup>

De igual manera, se tendrá que delimitar el ámbito temporal, precisando la vigencia del protocolo y los mecanismos de supervisión para su actualización periódica. Como señala el Maestro José Roble Flores Fernández, no es razonable establecer reglas inmutables, pues las circunstancias de la familia pueden ir cambiando y evolucionando conforme pasa el tiempo.<sup>46</sup>

## 2. Reglas No Vinculantes

El hecho de que determinadas reglas no sean jurídicamente vinculantes para los firmantes del protocolo no les resta importancia, pues abarcan aspectos fundamentales que trascienden lo estrictamente legal. Estas incluyen la historia de la familia, la misión y visión del negocio, los valores compartidos e incluso un código de conducta. Aunque en apariencia puedan parecer aspectos accesorios, en realidad cumplen una función interpretativa, puesto

---

<sup>44</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros. **El protocolo familiar: Consejos prácticos para su elaboración**. España, AEDAF secciones, 2012, p. 25.

<sup>45</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar.**, Ob. Cit.

<sup>46</sup> Ídem.

que permiten comprender las razones por las que se adoptaron ciertas decisiones y otorgan legitimidad al protocolo. Ello permite reforzar la identidad común y transmitir a las siguientes generaciones la filosofía empresarial que ha permitido el crecimiento y permanencia de la organización.

#### a. Consejo Familiar

En los casos en los que la empresa familiar ha alcanzado un grado considerable de profesionalización y su base accionaria se ha extendido hasta la tercera o cuarta generación, se recomienda la creación de un consejo familiar como un órgano consultivo, destinado a gestionar las relaciones entre la familia y la empresa. Su existencia responde a la necesidad de equilibrar la dinámica afectiva propia de la familia con los intereses económicos y de gestión de la compañía, de modo que las tensiones inherentes a la vida familiar no se trasladen de forma directa al ámbito empresarial; los asuntos de carácter familiar deben discutirse en un foro distinto al consejo de administración, toda vez que, de no establecerse dicha separación, ninguna de las dos esferas puede ser abordada de manera correcta y ordenada.<sup>47</sup>

El consejo familiar tiene como función primordial asegurar que la visión, misión y valores de la familia permanezcan como parte central del proyecto empresarial, proporcionando un espacio estructurado de comunicación y deliberación entre los miembros de la familia empresaria. Además, cumple una función pedagógica al educar a los accionistas familiares acerca de sus derechos, obligaciones y responsabilidades frente a la empresa, transmitiendo al mismo tiempo la filosofía y los principios que han permitido la permanencia del proyecto común.<sup>48</sup>

La conformación del consejo familiar no es uniforme, ya que depende de la dimensión y complejidad de cada familia, sin embargo, es fundamental que siempre estén representadas todas las ramas familiares, ello no significa que todos los miembros de la familia tengan que

---

<sup>47</sup> Lansberg, Iván. “*El Consejo de Familia, una gran inversión de futuro*”. En: **La empresa familiar**, Barcelona. p. 2.

<sup>48</sup> Ward, John L.. “*¿Cómo establecer un consejo de familia?*”. En: **La empresa familiar**, Barcelona. p. 3.

formar parte del consejo familiar, sino que se elijan a uno o más representantes de cada rama en función del porcentaje de titularidad que cada una de las ramas ostente en la empresa.<sup>49</sup>

Asimismo, su funcionamiento tendrá que ser necesariamente regulado mediante normas internas previstas en el protocolo familiar que precisan aspectos como la integración, las facultades tanto del órgano como de quién lo presida y el resto de cargos asignados, reglas de operación, periodicidad de las sesiones, la manera de convocar, el quórum, las reglas de deliberación, de adopción de acuerdos y la ejecución de éstos.

En algunas empresas familiares de tamaño considerable es frecuente y recomendable la creación de comités dentro del consejo familiar para tratar asuntos específicos de conformidad con las necesidades de la familia y el negocio; por ejemplo, un comité de arbitraje encargado de mediar en los conflictos entre los miembros de la familia o un comité de formación encargado de formar a las futuras generaciones que trabajarán en la empresa.<sup>50</sup>

La diferencia entre el consejo familiar y el consejo de administración radica en su naturaleza y competencias. Mientras que el consejo de administración constituye un órgano societario con facultades legales para dirigir y supervisar la operación de la empresa, el consejo familiar carece de atribuciones jurídicas frente a la sociedad y actúa principalmente como un mecanismo de cohesión y de regulación de las relaciones intrafamiliares. El papel del consejo familiar es complementar al consejo de administración y reducir su toma de decisiones a la eficiencia económica y la sostenibilidad del negocio.<sup>51</sup>

Resulta importante señalar que las resoluciones adoptadas en el consejo familiar pueden ser válidamente trasladadas a convenios expresos, los cuales adquirirán plena fuerza vinculante conforme a la legislación y principios contractuales aplicables para cada caso en concreto. De no realizarse dicha formalización, las resoluciones del consejo familiar conservarán únicamente un valor moral, cuya observancia dependerá de la buena fe de los miembros y de su voluntad de dar continuidad al proyecto de empresa familiar.

---

<sup>49</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 81.

<sup>50</sup> Ídem., p. 82.

<sup>51</sup> Ward, John L., Ob. Cit., p. 4.

## b. Proceso de Sucesión

La sucesión no puede reducirse a una decisión unipersonal del fundador, sino que debe ser entendida como un proceso colectivo en el que se armonicen valores familiares y realidades empresariales. Delimitar un proceso de sucesión resulta de alta importancia, toda vez que el fallecimiento de los socios es un hecho inaplazable e inevitable. Por ello, se vuelve indispensable formalizar una sucesión planificada que, al llegar el momento, no represente un problema o contingencia, sino que se transforme en una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones.<sup>52</sup>

Si bien, el pactar sobre la sucesión del negocio familiar dentro del protocolo carece de fuerza vinculante por sí mismo, constituye una guía fundamental para migrar los acuerdos a los vehículos jurídicos idóneos, que pueden ir desde disposiciones testamentarias hasta la constitución de fideicomisos de administración.<sup>53</sup>

Ahora bien, al hablar de un proceso de sucesión no debe entenderse que éste se limita a la transmisión de la propiedad de los bienes, tales como las acciones de la empresa familiar. Por el contrario, se deben prever distintos aspectos que engloban a toda la empresa, como la jubilación de directivos, la sucesión en los órganos de gobierno y la preparación de las nuevas generaciones para asumir cargos de dirección. El protocolo, en este sentido, debe diseñar no solo la transferencia patrimonial, sino también la de la gestión y el liderazgo, contemplando reglas claras sobre la edad de retiro, planes de jubilación e ingresos adicionales de los empleados familiares jubilados.

Manuel Pavón ha enfatizado que el verdadero éxito de la sucesión no radica únicamente en nombrar a un heredero, sino en preparar a la familia empresaria para aceptar el cambio y dotar a los nuevos líderes de legitimidad.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> González Bilbao, María. Ob. Cit., p. 26.

<sup>53</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar.**, Ob. Cit.

<sup>54</sup> Pavón Sáez, Manuel. “*Las Empresas Familiares son la Columna Vertebral de la Economía Española*”. Abril, 2017. Disponible en línea: **SweetPress**. <<https://www.sweetpress.com/entrevistas/manuel-pavon-consejero-de-empresa-familiar-las-empresas-familiares-son-la-columna-vertebral-de-la-economia-espanola-MJSP15608>> (Consulta: Agosto 9, 2025).

Para ello, se recomienda establecer disposiciones claras sobre la edad de retiro o jubilación de los fundadores, la preparación y evaluación de posibles sucesores, los mecanismos de transición gradual de poder y el plan de contingencia en caso de fallecimiento prematuro o incapacidad de quienes ostenten cargo directivos.

### 3. Reglas Vinculantes

El segundo gran bloque del contenido lo integran las reglas vinculantes, es decir, aquellas que sí pueden y deben ser traducidas en disposiciones estatutarias, pactos parasociales, fideicomisos, o bien cuyo cumplimiento puede ser exigido con base en el mismo protocolo. A diferencia de las reglas no vinculantes, que poseen un carácter meramente moral u orientador, estas cláusulas están llamadas a producir efectos jurídicos concretos, siempre que se incorporen en los instrumentos legales correspondientes, lo que les otorga plena fuerza obligatoria frente a la sociedad, los socios y, en ciertos supuestos, frente a terceros.<sup>55</sup>

El valor de estas reglas radica en su capacidad para institucionalizar aspectos esenciales de la vida societaria, garantizando seguridad jurídica y previsibilidad en la toma de decisiones. Para ello es indispensable que los acuerdos se formalicen en los vehículos adecuados, como estatutos sociales, convenios parasociales, testamentos o fideicomisos, pues de no hacerlo quedarían reducidos a simples manifestaciones de voluntad sin eficacia real.

Su importancia radica en que permiten ordenar de manera clara los derechos y obligaciones de los socios familiares, al mismo tiempo que previenen conflictos derivados de la discrecionalidad o de interpretaciones divergentes. En este sentido, las reglas vinculantes constituyen el núcleo jurídico del protocolo familiar, proyectando su contenido hacia el plano normativo y dotando de estabilidad al gobierno corporativo de la empresa familiar.

#### a. Asamblea de Accionistas

---

<sup>55</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar.**, Ob. Cit.

Dentro de las reglas vinculantes se recomienda delimitar distintos aspectos como la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno corporativo de la empresa, comenzando por la asamblea de accionistas, órgano supremo de toda sociedad.

Como se comentará en el capítulo tercero de esta tesis, la LGSM prevé distintas regulaciones para la celebración de asambleas, incluyendo la manera de convocar a ellas, los quórum necesarios para su instalación y para la adopción de acuerdos en función del tipo de asamblea. Sin embargo, el plantear disposiciones específicas en función de la familia y el negocio resulta clave para lograr la institucionalización y profesionalización de la empresa.

Por ejemplo, el establecimiento de reglas específicas en torno a la fijación de quórum reforzados para la adopción de acuerdos considerados de especial relevancia, la exigencia del voto favorable de determinados socios o ramas familiares en asuntos estratégicos, así como la definición del mecanismo de representación en asamblea, constituyen herramientas de gran utilidad en la toma de decisiones que pueden incidir directamente en la marcha de la empresa. De este modo, se anticipan escenarios críticos y se prevé la forma de actuación en cada uno, delimitando con claridad las facultades y restricciones aplicables.

#### b. Consejo de Administración

Los administradores pueden llevar a cabo todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad y aquellas para las que se les haya facultado en el contrato social, de conformidad con lo establecido en la fracción VIII del artículo 6 de la LGSM.

En principio, al igual que ocurre en el caso de la asamblea de accionistas, las disposiciones aplicables al consejo suelen limitarse a aquellas previstas por la legislación. Sin embargo, resulta recomendable personalizar dichas disposiciones en función de las particularidades del negocio y de la familia, estableciendo excepciones o supuestos específicos con métricas objetivas y medibles. Un ejemplo de ello es la previsión de que el consejo requiera autorización de la asamblea para enajenar activos cuyo valor supere determinada cuantía.

Del mismo modo, deben contemplarse aspectos clave como la determinación del número de consejeros que integrarán el consejo de administración, los requisitos de formación académica, edad mínima y máxima, la temporalidad de los cargos y, al ser éstos de carácter personal, la designación de suplentes, la previsión de los emolumentos correspondientes, la delimitación de facultades del propio consejo, así como la definición de la periodicidad mínima con la que deberán celebrarse las sesiones, entre otros elementos.

En particular, resulta recomendable la admisión de consejeros independientes como parte del consejo de administración, éstos suelen actuar como un contrapeso objetivo frente a los intereses particulares de las distintas ramas familiares. Su presencia dota de legitimidad a las decisiones del consejo de administración y contribuye a profesionalizar la gestión, evitando que los vínculos afectivos o los conflictos internos condicionen la estrategia empresarial.<sup>56</sup>

De acuerdo con John L. Ward, los consejeros externos e independientes resultan esenciales en las etapas avanzadas de la empresa familiar, particularmente cuando se llega a la tercera generación o posteriores, ya que ayudan a resolver disputas sobre liquidez, dividendos o control accionario sin poner en riesgo la unidad familiar. Su papel no se limita a aportar conocimientos técnicos, sino que también fomenta consensos y asegura que la familia transmita una sola voz al consejo de administración.<sup>57</sup>

Este diseño cobra aún mayor relevancia cuando existe la figura del consejo familiar, pues permite reforzar la separación de competencias entre los asuntos de carácter estrictamente familiar y aquellos que corresponden a la conducción societaria, garantizando que cada órgano atienda su función específica.

#### c. Distribución de Utilidades

El establecer políticas mediante las cuales serán distribuidas las utilidades del negocio y el mecanismo para realizar cambios sobre dichas políticas, constituye un aspecto esencial

---

<sup>56</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 87.

<sup>57</sup> Ward, John L., Ob. Cit., p.3.

en el protocolo familiar, sobre todo cuando se habla de empresas donde coexisten, por un lado, miembros que no desempeñan funciones operativas dentro de la empresa, y por otro, aquellos que sí participan activamente en su gestión. Esta diferencia suele generar tensiones, pues los primeros tienden a privilegiar el reparto directo de utilidades, mientras que los segundos, en razón de sus cargos y responsabilidades, suelen inclinarse por reinvertirlas o destinarlas a distintos fines estratégicos.<sup>58</sup>

Por ello, resulta recomendable que el protocolo establezca criterios objetivos para armonizar ambos intereses, tales como la fijación de un porcentaje mínimo y máximo de dividendos a repartir anualmente, en función de los resultados de la empresa o la creación de reservas específicas, así como la previsión de mecanismos de revisión periódica de la política de dividendos, de modo que pueda adaptarse a los cambios en el entorno económico y en las necesidades estratégicas del negocio.

Estas reglas deben acompañarse de métricas cuantificables y criterios de transparencia que eviten decisiones discrecionales que generen desconfianza entre las distintas ramas familiares. En este sentido, el protocolo puede prever, por ejemplo, que la política de utilidades solo pueda modificarse con quórum reforzados o con el voto favorable de determinadas ramas familiares, a fin de garantizar que las decisiones estratégicas no recaigan exclusivamente en mayorías coyunturales.

Asimismo, se recomienda que el protocolo establezca procedimientos de comunicación periódica hacia los socios que no participen operativamente en el negocio, explicando las razones detrás de la política de dividendos adoptada y su impacto en la continuidad empresarial. La transparencia en la política de utilidades es un instrumento preventivo de conflictos, pues asegura que todos los miembros de la familia comprendan el destino de los beneficios y perciban un trato equitativo.

#### d. Transmisión de Acciones

---

<sup>58</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar.**, Ob. Cit.

La regulación de la transmisión de acciones en el protocolo familiar constituye un elemento central para garantizar la estabilidad societaria y la continuidad del proyecto empresarial. Resulta ampliamente recomendable definir los términos y condiciones para la entrada y salida de los miembros de la familia como accionistas, así como establecer mecanismos claros que determinen las transmisiones permitidas, los derechos de preferencia, los supuestos de recompra de acciones por parte de la sociedad o de los demás socios, y las limitaciones a la enajenación a terceros, siempre que el régimen societario lo permita.<sup>59</sup>

Asimismo, es recomendable prever figuras complementarias, tales como cláusulas de arrastre y acompañamiento, comúnmente conocidas como *drag along* y *tag along*, que permiten articular salidas conjuntas de socios y protegen tanto a socios mayoritarios como a socios minoritarios, restricciones por rama familiar, que aseguran que las acciones permanezcan dentro de la línea descendente de un tronco común, derechos de veto o autorización previa del consejo de administración o de la asamblea para transmisiones relevantes.

Incluso se puede prever la constitución de fideicomisos de control accionario, que permiten centralizar la propiedad y establecer reglas sucesorias uniformes, evitando la atomización accionaria en generaciones futuras.

#### e. Miembros de la Familia en la Empresa

La incorporación de familiares a la empresa debe ser regulada cuidadosamente en el protocolo, pues constituye una de las áreas más sensibles de potencial conflicto. Es recomendable establecer políticas claras de contratación que definan los requisitos mínimos de formación académica, experiencia profesional y desempeño esperado para aquellos miembros que aspiren a ocupar cargos dentro de la organización.<sup>60</sup> Estas disposiciones no buscan excluir a los familiares, sino asegurar que su ingreso se realice en condiciones de

---

<sup>59</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., pp. 104-113.

<sup>60</sup> Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p.133.

igualdad y profesionalismo frente al resto de los colaboradores, evitando percepciones de favoritismo o nepotismo.<sup>61</sup>

En el mismo sentido, el protocolo puede contemplar cláusulas de exclusividad laboral, limitando la posibilidad de que los familiares que participen activamente en la empresa desarrollen actividades en lo personal que puedan generar conflictos de interés. Estas reglas contribuyen a proteger la confidencialidad de la información estratégica y a garantizar la lealtad de los miembros hacia el proyecto empresarial común.

Otro aspecto relevante es la compensación de los familiares empleados, la cual debe estar alineada a criterios de mercado y a las responsabilidades efectivamente desempeñadas. El protocolo puede prever la intervención de consejeros independientes o de comités especializados que objetiven la determinación de sueldos y beneficios, evitando que estas decisiones se perciban como discrecionales o injustas.

Asimismo, resulta conveniente regular las operaciones con partes relacionadas, de modo que los contratos celebrados entre la empresa y los miembros de la familia ya sea directamente o por medio de negocios personales, se realicen en condiciones de transparencia, equidad y en beneficio del negocio familiar.

Es recomendable que el protocolo no sólo se limite a prever los supuestos anteriormente mencionados, sino que también incluya mecanismos para atender crisis personales de los miembros de la familia, como divorcios, incapacidades o privación de libertad, que pudieran afectar directa o indirectamente la estabilidad de la empresa. El establecimiento de lineamientos claros en estos supuestos otorga certidumbre y protege tanto a la familia como a la empresa frente a contingencias inevitables.

#### f. Mecanismos de Exigibilidad

Uno de los principales cuestionamientos que surgen en torno al protocolo familiar es el relativo a su fuerza vinculante. Como se ha señalado, muchas de sus disposiciones poseen

---

<sup>61</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., pp. 95-96.

un carácter moral u orientador, mientras que las denominadas reglas vinculantes están diseñadas para producir efectos jurídicos siempre que se incorporen en los instrumentos legales adecuados. En este sentido, resulta indispensable que el protocolo prevea mecanismos de exigibilidad que permitan a los socios y a la familia empresaria garantizar el cumplimiento de lo acordado.

Entre los mecanismos más utilizados para dotar de exigibilidad a los acuerdos destacan desde cláusulas penales, que sancionan el incumplimiento con multas económicas previamente establecidas, pactos parasociales formalizados, que pueden ser exigidos mediante acciones de cumplimiento o resolución contractual, o incluso ante la sociedad si es que ésta comparece en dichos pactos; hasta mecanismos de conciliación, mediación y arbitraje, previstos expresamente en el protocolo o en convenios derivados, lo que permite resolver controversias de forma especializada, evitando una situación de desventaja ante la competencia derivado de la judicialización pública de conflictos familiares.

El éxito del protocolo no depende únicamente de su contenido, sino de la previsión de mecanismos claros de exigibilidad. Solo así se evita que quede como un documento meramente simbólico y se garantiza que sus disposiciones se conviertan en reglas efectivas de gobierno corporativo y continuidad familiar. En tal virtud, el capítulo cuarto siguiente plantea a detalle las distintas vías mediante las cuales puede alcanzarse la exigibilidad jurídica de un protocolo familiar.

### Capítulo III

#### MARCO NORMATIVO DEL GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con Pavón Sáez, el gobierno corporativo es el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva y por los procesos a través de los cuales, estas tres figuras controlan y dirigen la empresa,<sup>62</sup> de manera simplificada, se puede definir al gobierno corporativo como el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

Dicho sistema suele reflejarse en una pluralidad de documentos y mecanismos, que trascienden los estatutos y los pactos entre socios. Así, el gobierno corporativo puede materializarse también en protocolos familiares, reglamentos internos, convenios entre delimitado tipo de accionistas, fideicomisos de control o de administración patrimonial, así como en la adopción de códigos de mejores prácticas corporativas. Todos estos instrumentos, con distinta naturaleza jurídica y fuerza vinculante, convergen en el objetivo común de ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. En este marco, cabe diferenciar aquellos ordenamientos de carácter imperativo, como los estatutos sociales, que resultan obligatorios y de observancia general para todos los socios y rigen a la sociedad en sí misma, de aquellos de carácter potestativo o vinculantes únicamente entre los socios como contratantes.

Las empresas familiares, en principio se sujetan a las disposiciones generales aplicables al tipo societario bajo el cual se encuentren constituidas, dicha regulación se desprende de la aplicación de diversos ordenamientos jurídicos; en este sentido, destacan tres cuerpos normativos fundamentales que integran el marco legal básico de toda sociedad mercantil y, por ende, también de las empresas familiares: (i) la LGSM, (ii) la LMV, en los casos en que se opte por constituir una sociedad promotora de inversión o una sociedad anónima bursátil, y (iii) el CC, que establece las normas generales del comercio y las reglas aplicables a los actos mercantiles.

---

<sup>62</sup> Pavón Sáez, Manuel., Ob. Cit., p. 78.

La LGSM, publicada originalmente en 1934 y reformada en múltiples ocasiones hasta su versión vigente, es indudablemente la base estructural del derecho societario en México. Este ordenamiento no sólo determina las formas jurídicas que pueden adoptar las sociedades con fines mercantiles, sino que también establece las reglas fundamentales sobre su constitución, organización interna, órganos de administración, control y disolución, así como los derechos y obligaciones de los socios o accionistas.

El artículo primero de la LGSM reconoce siete tipos societarios, siendo los más utilizados por las empresas familiares la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada, ambas con la adopción de la modalidad de capital variable, lo anterior debido a que ambas permiten limitar la responsabilidad de los socios al monto de sus aportaciones y facilitan la concentración de la propiedad en manos de una o varias familias.

La sociedad anónima es preferida en contextos donde se requiere flexibilidad para estructurar acciones con derechos diferenciados, o donde se prevé un crecimiento que podría requerir eventualmente la emisión de obligaciones o acceso a capital externo, mientras que la sociedad de responsabilidad limitada es una figura tradicionalmente adoptada por empresas familiares debido a su naturaleza personalista, en la que prevalece la confianza en las cualidades personales, habilidades y experiencia de los socios por encima de la mera aportación económica.<sup>63</sup>

#### A. ESTATUTOS SOCIALES

El artículo 6 de la LGSM establece el contenido mínimo que debe incluir el contrato social de toda sociedad mercantil, ya sea en el momento de su constitución o en reformas posteriores, mientras que el artículo 91 del mismo ordenamiento, señala imposiciones adicionales para el caso de las sociedades anónimas. Al momento de constituir una empresa familiar, la correcta configuración de estos elementos, que terminan por conformar los estatutos sociales de la sociedad, permite prevenir posibles conflictos entre socios, establecer lineamientos de gobernanza adecuados a la estructura familiar y asegurar la continuidad

---

<sup>63</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Clases de Sociedades Mercantiles**. Facultad Libre de Derecho de Monterrey. Enero 2024.

generacional del negocio. A continuación, se desarrollan los requisitos más relevantes previstos por dichos artículos, contextualizados en función de las propias particularidades de las empresas familiares.

Objeto Social: Conforme a la fracción II del artículo 6 de la LGSM, los estatutos sociales deben contener de manera clara y precisa el objeto de la sociedad, entendido como la descripción de las actividades comerciales, industriales o de servicios que comprenden el curso ordinario de los negocios de la nueva persona moral. Esta disposición, aunque aparentemente formal, reviste una importancia sustancial, ya que el objeto social delimita jurídicamente el campo de actuación de la sociedad, determinando su capacidad legal, el alcance de sus operaciones, y en muchos casos, la validez de los actos celebrados por sus órganos de representación.

Desde el punto de vista doctrinal, el objeto social constituye uno de los elementos esenciales del contrato social, en tanto define la finalidad común que vincula a los socios.<sup>64</sup> La precisión en su redacción tiene implicaciones directas sobre la validez de los contratos que la sociedad celebre. Bajo el principio *ultra vires*, se considerarán nulos aquellos actos que se aparten sustancialmente del objeto social pactado, salvo que los socios los ratifiquen expresa o tácitamente.<sup>65</sup> De ahí que una redacción ambigua o restrictiva pueda afectar la seguridad jurídica de las operaciones y la eficacia de la gestión empresarial.

En este contexto, el objeto social suele estar íntimamente ligado a la vocación original del negocio, normalmente relacionada con actividades productivas o comerciales que nacen de una tradición familiar: manufactura, distribución, agricultura, servicios médicos o educativos, entre otros. Sin embargo, resulta de suma importancia que el objeto se redacte de forma amplia, contemplando no solo la actividad principal, sino también aquellas actividades accesorias o complementarias que podrían desarrollarse en el futuro. Esto evita la necesidad de realizar reformas frecuentes a los estatutos sociales ante nuevas oportunidades de negocio, cambios tecnológicos o reestructuraciones internas derivadas de la transición generacional.

---

<sup>64</sup> Mantilla Molina, Roberto L. **Derecho Mercantil**. 1era ed. México, Porrúa, 1946, p. 236.

<sup>65</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Clases de Sociedades Mercantiles**. Ob. Cit.

Un ejemplo actual de la importancia de esta previsión se presenta en el caso de servicios de subcontratación u *outsourcing*, particularmente tras la reforma laboral del año 2021. La tercerización de servicios especializados o administrativos ha sido históricamente una herramienta de eficiencia operativa utilizada por muchas empresas, entre ellas las familiares, especialmente en etapas de crecimiento o diversificación. Sin embargo, conforme a los artículos 12, 13, 14 y 15 de la Ley Federal del Trabajo, las sociedades solo pueden contratar servicios especializados cuando estos no se encuentren previstos en su objeto social y mientras estén debidamente registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Por lo anterior, no basta con definir un objeto social coherente con la naturaleza del negocio familiar. Es imprescindible que dicho objeto esté redactado de forma técnica, aterrizado a las actividades de la sociedad y contemplando actividades secundarias que apoyan a la consecución del objeto principal. No obstante, el abusar de la redacción de un objeto social amplio, puede llegar a tener limitaciones de carácter legal, como es el caso de las disposiciones en materia laboral.

Capital Social: La fracción IV del artículo 6 y la fracción I del artículo 91, exigen establecer el importe del capital social y la forma en que será exhibido, es decir, si se hará en numerario o en especie, y en qué proporción, respetando los límites legales establecidos por la LGSM. En la sociedad anónima, este capital se divide en acciones, que al estar representadas por títulos valor, por regla general establecida en la Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito, son libremente transmisibles, salvo disposición estatutaria en contrario; en cambio, en la sociedad de responsabilidad limitada, el capital se representa mediante partes sociales, que no son negociables ni circulan libremente.

Transmisión del Capital Social: El artículo 65 de la LGSM establece que las partes sociales no podrán otorgarse o cederse a personas extrañas a la sociedad sin el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, y el consiguiente artículo 66, prevé expresamente el derecho de preferencia en favor de los demás socios para adquirir dichas partes sociales.

Ahora bien, en la sociedad anónima, de manera potestativa, según lo indica la fracción VII del artículo 91 de la LGSM, es posible reforzar y detallar las restricciones a la transmisibilidad mediante cláusulas estatutarias, que pueden incluir condiciones adicionales como la autorización previa por parte del consejo de administración prevista en el artículo 130 de la LGSM, el ejercicio escalonado del derecho de preferencia, restricciones por rama familiar, y limitaciones temporales o cuantitativas a la transmisión. Estas restricciones son plenamente válidas siempre que no contravengan normas de orden público.

En el caso específico de las sociedades anónimas promotoras de inversión, la LMV contempla expresamente esta posibilidad en la fracción VII del artículo 16, al señalar que los accionistas pueden convenir entre ellos ciertas restricciones o condiciones a la circulación de sus acciones. Sin embargo, esta redacción evidencia una particularidad relevante: el legislador utiliza en su redacción “convenir entre ellos”, lo cual indica que se trata de un acuerdo entre tenedores de acciones, es decir, de un convenio entre accionistas, no necesariamente integrado a los estatutos sociales. En consecuencia, y conforme al último párrafo de la citada fracción, estos convenios no son oponibles frente a la sociedad, salvo (x) declaración judicial o (y) que dichos convenios se incorporen expresamente al contrato social. Esta limitación plantea un punto clave en la práctica societaria, ya que restringe la eficacia *erga omnes* de dichos pactos.

Este tipo de acuerdos, conocidos doctrinalmente como pactos parasociales o convenios entre accionistas, serán analizados en el siguiente apartado, dada su relevancia como parte del gobierno corporativo que rige a las sociedades. Por ahora, basta con señalar que, si bien los pactos parasociales no sustituyen ni tienen la misma fuerza que los estatutos sociales, pueden complementar a éstos eficazmente.

Órganos de Administración: La fracción VI del citado artículo, requiere que se especifique la forma de administración de la sociedad y las facultades de los administradores. Como se ha venido indicando a lo largo de este trabajo, en las empresas familiares, este elemento es especialmente sensible, ya que está vinculado directamente con cuestiones del control y manejo de la sociedad. La LGSM permite adoptar diversas entre modalidades

administrador único, consejo de administración, o administradores mancomunados o solidarios, según sea el tipo societario, aunque cabe mencionar que en caso de adoptar la modalidad de sociedad anónima promotora de inversión, estas opciones se reducen únicamente al consejo de administración, conforme al artículo 14 de la LMV.

Resulta recomendable definir con claridad los criterios de elegibilidad, duración en el cargo, mecanismos de revocación y alcances de las facultades de representación en los estatutos sociales más allá de lo que dispone la LGSM, toda vez que, es mediante estos órganos que se toman decisiones de gran importancia que atraen como consecuencia la afectación directa el curso del negocio.

La estructura del consejo de administración debe estar cuidadosamente definida, es necesario establecer el número de consejeros, la periodicidad de sus sesiones, la forma de deliberación y votación, así como la existencia de consejeros externos o independientes que contribuyan a la objetividad y profesionalización del órgano. De acuerdo con el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, publicado por el Consejo Coordinador Empresarial, la integración del consejo de administración debe responder al perfil y necesidades específicas de la empresa, asegurando una combinación equilibrada entre experiencia, independencia y conocimiento del negocio.<sup>66</sup>

Asimismo, la delimitación de facultades entre órganos de gobierno no puede quedar al arbitrio de la costumbre, sino que debe reflejarse expresamente en los estatutos. García Rendón explica que, en ausencia de estipulaciones claras, pueden surgir conflictos entre el órgano de administración y la asamblea, especialmente respecto de actos de dominio, autorización de créditos, participación en litigios o venta de activos esenciales para la sociedad.<sup>67</sup> Por tanto, resulta indispensable que los estatutos contemplen cláusulas que precisen con claridad los límites de representación, las facultades delegables, así como los casos en que será necesaria autorización previa de la asamblea.

---

<sup>66</sup> Consejo Coordinador Empresarial. **Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo**. México, 2025, pp. 12-13.

<sup>67</sup> García Rendón, Manuel. **Sociedades mercantiles**. México, Oxford, 1999, p. 118.

Reparto de Utilidades: Tanto la fracción VII del artículo 6, como la fracción IV del artículo 91, disponen que el contrato social deberá indicar expresamente la forma en que se realizará la distribución de utilidades y pérdidas entre los socios. Este punto cobra relevancia ya que articula los incentivos económicos de los socios y por consiguiente puede generar o evitar conflictos patrimoniales intergeneracionales.

En este sentido, la fracción I del artículo 16 de la LGSM establece que la distribución de utilidades deberá realizarse de forma proporcional al monto de las aportaciones de cada socio. No obstante, la citada ley, permite a los socios pactar fórmulas específicas, siempre que no se infrinja el orden público ni se excluya totalmente a un socio de la participación en las ganancias, lo cual sería nulo conforme al artículo 17 del mismo ordenamiento.

Ahora bien, en el caso de las empresas familiares, cobra especial importancia el regular la distribución de utilidades y pérdidas adaptados a las características de la empresa y sus miembros, ya que el reparto de dividendos se convierte no solo en un derecho económico, sino también en una herramienta de cohesión o de tensión entre los miembros de la familia empresarial. Según García Rendón, el capital social no es solo una cifra formal, sino una expresión de la participación económica y decisional del socio en la empresa, lo que debe reflejarse adecuadamente en la política de utilidades.<sup>68</sup>

Desde el punto de vista normativo, debe recordarse que la utilidad distribuible surge una vez cubierta la reserva legal a que hace referencia el artículo 20 de la LGSM y satisfechas las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores. Solo entonces la asamblea de accionistas puede decretar la distribución de dividendos, ya sea en efectivo, en especie, o en acciones, dependiendo del tipo de sociedad y la voluntad de los socios.

El dividendo es un derecho económico exigible frente a la sociedad, pero también una facultad discrecional de la asamblea, que puede optar por no decretarlo si existen razones justificadas, como inversiones futuras o estabilidad operativa.<sup>69</sup> En el ámbito familiar, esta dualidad resulta ser uno de los problemas más recurrentes, toda vez que los miembros de la

---

<sup>68</sup> Ídem., pp. 94-102.

<sup>69</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Clases de Sociedades Mercantiles**. Ob. Cit.

familia que trabajan activamente en la empresa habrán de optar por reinvertir toda utilidad generada en aras de hacer crecer el negocio, mientras que aquellos miembros de la familia que únicamente participan en la sociedad como accionistas, querrán recibir incentivos económicos inmediatamente disponibles. Este tipo de problemáticas demuestra de nueva cuenta la importancia de crear políticas de dividendos en donde se establezca un mecanismo de manera detallada en la cual se prevea el cómo y cuándo de las distribuciones.

Mantilla Molina, por su parte, enfatiza en la necesidad de delimitar acuerdos o cláusulas que equilibren la participación de los socios con los beneficios económicos derivados del negocio.<sup>70</sup> En este sentido, distintos abogados y consejeros independientes han optado por incluir en los estatutos sociales de la empresa familiar ciertas cláusulas contemplando reglas diferenciadas de reparto de utilidades, ajustadas a la realidad operativa y afectiva de la familia.

Como ya se ha mencionado, no es un caso aislado la existencia de miembros de la sociedad que, además de tener participación accionaria, están activamente involucrados en la operación diaria del negocio. Para ellos, puede pactarse la asignación de dividendos preferentes, como una forma de reconocer su contribución al crecimiento y a la generación de valor económico. Esta figura encuentra soporte en el artículo 112 de la LGSM, que permite establecer diversas clases de acciones con derechos especiales, entre ellos, derechos de carácter económico.

Aunque dicha disposición está expresamente prevista para sociedades anónimas, en el caso de sociedades de responsabilidad limitada también es posible diseñar partes sociales privilegiadas, dado el carácter dispositivo del régimen y por analogía con la figura del socio industrial, al que se le asigna una participación especial conforme al artículo 16, fracción II de la LGSM.

Otra práctica recurrente en la creación de estas políticas consiste en condicionar el acceso al reparto de utilidades a la participación efectiva del socio en la empresa. Esto puede

---

<sup>70</sup> Mantilla Molina, Roberto L. Ob. Cit., p. 292.

formalizarse mediante cláusulas que establezcan que los socios que no desempeñen funciones directivas, técnicas o de representación no participarán en ciertos dividendos especiales, o bien, que deberán cumplir determinados requisitos, como asistir a asambleas, participar en formación o cumplir con ciertos requisitos establecidos en convenios adicionales, como los protocolos familiares, para conservar sus derechos económicos<sup>71</sup>.

Si bien, y de acuerdo con el citado artículo 17 de la LGSM, resulta contrario a derecho el excluir a un socio de las ganancias en su totalidad, la doctrina permite modular el alcance del derecho económico siempre que no se configure una exclusión absoluta ni se vulnere el mínimo legal. Así, puede establecerse una estructura mixta, en la que parte del dividendo sea igualitario y otra parte dependa del cumplimiento de funciones específicas.<sup>72</sup>

Cómo se mencionó anteriormente, en numerosas ocasiones resulta viable, a opinión de los miembros activos en la operación del negocio, asegurar la capitalización interna de la empresa, reduciendo su dependencia de fuentes externas de financiamiento. En este sentido, es común que se prevea estatutariamente que una porción de las utilidades netas sea reinvertida de manera obligatoria al cierre de cada ejercicio social.

Como se mencionó anteriormente, el artículo 20 de la LGSM establece la obligación de destinar anualmente, como mínimo, el 5% de las utilidades netas del ejercicio social al fondo de reserva legal, hasta que dicha reserva alcance un monto equivalente al 20% del capital social. No obstante, nada impide que se prevean fondos de reservas estatutarias adicionales, orientados a fines específicos como la expansión, la innovación tecnológica o la profesionalización de los órganos de gobierno.

En ese sentido, autores como Mantilla Molina han previsto la posibilidad de crear cierta modalidad de fondos internos conocidos como reservas de previsión, que están destinadas a cubrir posibles pérdidas, responsabilidades, contingencias, o cualesquier gasto o cuenta que se determine con la finalidad de preservar la integridad del capital social, incrementarlo y anticiparse a situaciones que podrían desestabilizar financieramente a la

---

<sup>71</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Clases de Sociedades Mercantiles**. Ob. Cit.

<sup>72</sup> Ídem.

sociedad<sup>73</sup>. Estas reservas pueden establecerse estatutariamente con cargo a utilidades netas no distribuidas, limitando la distribución disponible para los socios.

Derecho de Voto: La fracción VI del artículo 91 de la LGSM dispone que los estatutos sociales deberán prever las facultades de la asamblea general, así como las condiciones para la validez de sus deliberaciones y el ejercicio del derecho de voto. En el contexto de las empresas familiares, la formación de la voluntad social suele estar impregnada por dinámicas personales, afectivas y patrimoniales entre los miembros del grupo familiar, lo cual exige una regulación cuidadosa y precisa del derecho de voto y de los procedimientos deliberativos. El derecho de voto ha sido tradicionalmente clasificado como un derecho corporativo de gestión, también denominado derecho político o de participación, en contraposición a los derechos económicos del socio. Tal como lo refiere García Rendón, el derecho de voto constituye la facultad por la cual el socio participa en la formación de la voluntad de las mayorías, manifestando su postura frente a los asuntos que afectan la estructura y operación de la sociedad.<sup>74</sup>

En el caso de la sociedad anónima, conforme al artículo 113 de la LGSM, cada acción confiere un voto, salvo las excepciones permitidas para acciones sin voto o con voto restringido. En términos generales, el accionista vota en función del número de acciones que posee, aunque los estatutos pueden modular este principio a través de distintas categorías accionarias con derechos diferenciados, como se ejemplificó para el caso de la repartición de utilidades.

El voto no sólo es una manifestación de voluntad individual, sino que adquiere una función estructural en el gobierno corporativo, puesto que el ejercicio de este legitima las decisiones sociales, garantiza la participación de los socios en el rumbo del negocio, y es el vehículo por el cual se ejerce el control democrático dentro de la sociedad. Así lo reconoce

---

<sup>73</sup> Rodríguez Rodríguez, Joaquín. **Tratado de Sociedades Mercantiles**. 4ta ed. México, Porrúa, 1947/1971, p. 64.

<sup>74</sup> García Rendón, Manuel. Ob. Cit., p. 103.

Mantilla Molina, quien subraya que el voto permite la colaboración activa de los socios en la orientación de la sociedad y constituye un instrumento fundamental de control social.<sup>75</sup>

Para el particular caso de las empresas familiares, este aspecto adquiere una dimensión adicional, ya que el voto no solo expresa un juicio de conveniencia económica, sino que también puede reflejar relaciones de poder entre grupos familiares, tensiones por la sucesión o desequilibrios entre el capital aportado y la participación operativa. En ese sentido, Treviño-Rodríguez explica que en muchas empresas familiares el derecho de voto se encuentra emocionalmente influenciado, y en ocasiones se ejerce no en función del interés corporativo, sino de lealtades familiares o afectivas.<sup>76</sup>

La LGSM permite flexibilizar el régimen del voto mediante cláusulas estatutarias, siempre que no se violen normas imperativas. Por ejemplo, es válido establecer que ciertos actos requieran mayoría calificada, que existan acciones con voto limitado, o incluso que el derecho de voto se concentre por bloques de socios, que para el caso de empresas familiares normalmente están conformados por consorcios de segunda o tercera generación.

El derecho de voto también puede modularse mediante acuerdos entre socios, como los sindicatos de accionistas, los fideicomisos de control accionario, o la asignación de representantes por cada grupo familiar. En la práctica, se ha desarrollado una serie de mecanismos para articular el voto conforme a la lógica del consenso familiar, sin afectar la validez de los actos corporativos.<sup>77</sup> No obstante, la validez de estos mecanismos está sujeta a su congruencia con los estatutos sociales. Si el protocolo familiar incluye reglas sobre el voto, pero estas no están adecuadamente incorporadas al contrato social, su eficacia jurídica puede quedar limitada, pues carecen de oponibilidad ante la propia sociedad.

En este contexto, la celebración de un protocolo familiar que complemente el marco del gobierno corporativo de la sociedad, especialmente en el ejercicio del derecho de voto resulta de alta conveniencia. Si bien los estatutos sociales rigen y enmarcan el campo de

---

<sup>75</sup> Mantilla Molina, Roberto L., Ob. Cit., p. 409.

<sup>76</sup> Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p. 124.

<sup>77</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar**. Ob. Cit.

comportamiento de los socios, su carácter público (por estar inscritos en el Registro Público de Comercio) impone límites significativos a la secrecía y la confidencialidad, lo que contraviene la autonomía interna del grupo familiar, exponiendo las debilidades del grupo familiar ante la competencia en el mercado.

Ante ello, los protocolos familiares se convierten en herramientas idóneas para definir con mayor flexibilidad y reserva los términos del consenso familiar, sin necesidad de incorporarlos directamente en el clausulado estatutario. Tal como lo señala Trevinyo-Rodríguez, los protocolos permiten construir acuerdos adaptados a la historia, cultura y valores del grupo familiar, y entre sus funciones destaca la de establecer reglas de participación y representación en la toma de decisiones, incluyendo el voto por ramas o consorcios familiares.<sup>78</sup>

Disolución y Liquidación: Las fracciones VIII y IX del artículo en comento hacen alusión a las causas de disolución y por consiguiente a la manera de realizar la liquidación de la sociedad, es importante señalar que ambas previsiones revisten un papel fundamental en el diseño estatutario, aun cuando, desde la perspectiva de la empresa familiar, su aplicación se considere como último recurso.

La fracción VIII establece que el contrato social deberá indicar de forma expresa las causas de disolución anticipada de la sociedad, es decir, aquellos supuestos adicionales a los previstos por la LGSM que justifiquen el cierre de la entidad antes del cumplimiento de su plazo o de la consecución de su objeto. Si bien el artículo 229 de la LGSM contempla causas generales (como la expiración de la duración de la sociedad, la imposibilidad de seguir realizando el objeto social, la pérdida del capital social, el acuerdo unánime de los socios o resoluciones judiciales), en el contexto familiar resulta muy oportuno incorporar causas específicas adaptadas a la naturaleza del vínculo familiar.

En este sentido, la inclusión de causas de disolución no debe interpretarse como una renuncia al proyecto familiar, sino como una válvula de escape jurídicamente ordenada ante

---

<sup>78</sup> Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p. 213.

escenarios críticos, donde la permanencia de la sociedad pueda representar una amenaza mayor al patrimonio o a la armonía del grupo.

Entre las causas específicas de disolución que pueden pactarse estatutariamente en una empresa familiar, destaca particularmente el fallecimiento de un socio clave sin sucesor debidamente integrado al negocio, especialmente en sociedades de pocos miembros o con fundadores que concentran la operación y la representación social, este tipo de pacto resulta aplicable específicamente en empresas familiares de tipo doméstico, ya que en tales casos, la falta de un plan de sucesión o de un protocolo familiar bien estructurado puede conducir rápidamente a la pérdida de visibilidad en el mercado y por consiguiente en el deterioro del patrimonio empresarial, comprometiendo no solo el proyecto empresarial, sino también la herencia familiar intergeneracional.

Este tipo de disposición no resulta recomendable para estructuras familiares más institucionalizadas o con órganos colegiados consolidados; sin embargo, su inclusión en el clausulado estatutario puede ser crucial en empresas donde el funcionamiento cotidiano depende directamente de una sola persona o de una generación fundadora.

Otra causa de disolución que puede pactarse en los estatutos sociales corresponde a los casos donde se actualice una división insalvable entre consorcios o grupos familiares, situación que suele manifestarse a través de la falta reiterada de acuerdos en asambleas, el bloqueo sistemático de decisiones estratégicas o la judicialización de conflictos internos que comprometen la operatividad y el rumbo de la empresa. Cuando los órganos de gobernanza se ven nublados por disputas entre grupos con intereses contrapuestos y no existe una estructura institucional capaz de mediarles eficazmente, como lo son los protocolos familiares, la disolución anticipada puede asumirse como una solución ordenada, permitiendo una partición razonable del capital o una reestructuración corporativa que preserve el valor económico sin deteriorar el vínculo personal entre los familiares involucrados.

Por su parte, la fracción IX del artículo en comento establece que el contrato social debe contemplar la forma en que se realizará la liquidación de la sociedad en caso de

disolución. Esta disposición cobra especial relevancia en el ámbito familiar, ya que la liquidación implica no solo la extinción jurídica del ente, sino también la distribución del patrimonio social entre los socios, lo cual puede generar conflictos si no existen reglas claras.

El contrato social es una manifestación calificada de la autonomía privada, en donde los socios pueden establecer reglas internas que rijan su integración, funcionamiento y disolución, siempre que se observen los límites impuestos por las distintas normativas aplicables.<sup>79</sup>

La LGSM, en su capítulo XI, prevé un procedimiento general de liquidación el cual contempla actos como la designación de uno o varios liquidadores, la formulación de un balance inicial, la conclusión de negocios pendientes, la realización de activos y el pago de pasivos. No obstante, en las empresas de carácter familiar este marco normativo puede resultar insuficiente si no se complementa con cláusulas específicas que consideren las particularidades de la organización interna, la composición del capital contable y, sobre todo, la carga emocional que implica la disolución de un proyecto compartido.

La experiencia demuestra que, ante la inexistencia de previsiones claras, la liquidación se convierte en un terreno fértil para conflictos entre grupos familiares, disputas por la valoración de activos o intentos de control sobre bienes con alto valor simbólico para algunos miembros. Esta afirmación no solo se sostiene en la práctica empírica de múltiples experiencias de disolución societaria, sino que también se encuentra respaldada en autores como Manuel García Rendón, quién señala que en los procesos de liquidación, las operaciones de división del haber social suelen ser particularmente sensibles cuando involucran activos de valor afectivo o simbólico para ciertos socios, especialmente en sociedades cerradas o familiares.<sup>80</sup>

En este sentido, se ha identificado la conveniencia de pactar en los estatutos sociales disposiciones que aporten certeza y equidad al proceso de liquidación. Se puede establecer, por ejemplo, que los liquidadores sean personas independientes, seleccionadas por consenso

---

<sup>79</sup> Flores Fernández, José Roble. **Notas de Clases de Sociedades Mercantiles.**, Ob. Cit.

<sup>80</sup> García Rendón, Manuel., Ob. Cit., p. 365.

entre los miembros de el o los grupos familiares o designadas conforme a un al mecanismo previamente acordado.

En esta misma línea, García Rendón continúa destacando que en el proceso de liquidación de las sociedades mercantiles no basta con cumplir las formalidades legales, sino que deben adoptarse medidas que garanticen un trato equitativo entre los socios, especialmente en escenarios donde existe un vínculo de carácter afectivo y una historia de colaboración empresarial prolongada.<sup>81</sup>

También, es probable que en los procesos de liquidación, los socios fusionen en ellos las disposiciones respecto al mantenimiento de algunos activos dentro de la familia, especialmente aquellos que tienen un valor estratégico o simbólico, como edificios históricos, marcas reconocidas o activos intangibles que constituyen un valor a lo largo de los años. Este tipo de acuerdos estatutarios pueden anticipar alguna forma de asignaciones preferenciales u opciones de compra por parte de ciertos grupos familiares activos en el negocio, con el fin de evitar su salida al mercado y la consecuente desintegración del legado empresarial.

Como ha podido observarse a lo largo de este apartado, el diseño estatutario en la empresa familiar no debe limitarse a una simple reproducción de las disposiciones legales aplicables, sino más bien, debe ser el elemento principal del gobierno corporativo. Las disposiciones expresadas en la LGSM y la LMV, en conjunto con el CC, establecen las bases para ajustar adecuadamente una estructura legal a las necesidades de la empresa y las características distintivas de cada miembro o grupo familiar.

Aspectos como la precisión del objeto social, la configuración del capital social, los derechos económicos y políticos de los accionistas o socios, y las reglas sobre administración, disolución y liquidación, adquieren una dimensión adicional en el entorno familiar, donde el componente emocional se mezcla con la toma de decisiones corporativas.

---

<sup>81</sup> García Rendón, Manuel., Ob. Cit., p. 366.

Así, la inclusión de cláusulas estatutarias específicas y motivadas permite la preservación de los activos, así como la vocación de continuidad del negocio a lo largo de generaciones. Lo anterior nos lleva a considerar a los estatutos, no simplemente como una formalidad, sino como un mecanismo a través del cual se puede institucionalizar la voluntad del grupo familiar y traducirla en reglas claras, coherentes y ajustadas a la realidad de su grupo familiar.

## B. PACTOS PARASOCIALES

Dentro de la dinámica interna de las empresas familiares, los convenios entre accionistas o pactos parasociales desempeñan un papel esencial al fungir como instrumentos destinados a articular la voluntad de los socios fuera del marco estatutario, lo que resulta conveniente especialmente cuando se trata sobre acuerdos de negocio sensibles o de carácter privado, por lo que, de establecerse en los estatutos sociales, se vulneraría la operatividad del negocio. En el contexto de la empresa familiar, tales pactos adquieren un matiz particular, pues permiten a los miembros de la familia empresaria alcanzar consensos sobre aspectos estratégicos de gobernanza y sucesión, sin necesidad de someter cada disposición al rigor de la modificación estatutaria.

Los pactos parasociales se caracterizan por su naturaleza extraestatutaria, en tanto no forman parte del contrato social y, por ende, no vinculan jurídicamente a la sociedad, aunque sí obligan a las partes firmantes conforme a las reglas de la teoría general de las obligaciones y el derecho civil, en su rama contractual. Esta característica permite una mayor flexibilidad y confidencialidad, ya que su inscripción en el Registro Público de Comercio no es exigida por ley. No obstante, su validez y exigibilidad se ancla en el principio de la autonomía de la voluntad, el cual reconoce a los particulares la facultad de pactar libremente siempre que los acuerdos no sean contrarios a las leyes, al orden público, ni a las buenas costumbres.<sup>82</sup>

Así, los pactos parasociales adquieren una legitimidad reforzada cuando se constituyen como expresión consciente y deliberada de las partes involucradas para

---

<sup>82</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros. Ob. Cit., pp. 184-185.

autorregular su interacción económica y organizativa, dentro del marco normativo y sin contravenir normas imperativas. En consecuencia, su implementación no solo es válida, sino deseable en la medida en que permite a las empresas familiares diseñar estructuras de gobernanza interna adecuadas a su realidad sociocultural, anticipar posibles conflictos, distribuir facultades y responsabilidades conforme a acuerdos privados, y preservar la continuidad del proyecto empresarial.

En el caso de las empresas familiares, los pactos parasociales suelen referirse a aspectos como la sindicación de voto, la transmisión de acciones, el ejercicio del derecho de preferencia, la política de dividendos, la designación de consejeros, los requisitos para el ingreso de familiares a la gestión y la resolución de conflictos por medio de mecanismos alternativos. Por ejemplo, es habitual pactar restricciones a la transmisión de participaciones, ya sea mediante cláusulas de bloqueo que contemplan derechos de arrastre como el *drag along* o derechos de adquisición preferente, con el propósito de asegurar que la titularidad de la empresa permanezca en manos del grupo familiar.<sup>83</sup>

En el ámbito de la transmisión de acciones, se contemplan cláusulas de autorización previa para la venta, cláusulas de adquisición preferente, y prohibiciones temporales o absolutas a la libre transmisibilidad. Todo ello tiene como finalidad asegurar que la titularidad de la empresa permanezca dentro del grupo familiar, evitando la entrada de terceros no deseados. En el pacto parasocial se puede establecer, por ejemplo, que el derecho de adquisición preferente se ejerza en primer lugar por los miembros de la rama familiar del socio vendedor, después por el resto de los socios familiares y en último término por terceros o amortizando las acciones correspondientes.

Otros pactos comunes incluyen cláusulas de permanencia, las cuales obligan a los socios fundadores o familiares activos a mantener su participación durante un plazo determinado, evitando salidas prematuras que puedan desestabilizar la estructura empresarial. También se pactan cláusulas de no competencia, con el fin de impedir que los

---

<sup>83</sup> Ídem., p. 196.

socios participen directa o indirectamente en negocios que representen una amenaza para la empresa familiar.

También, es frecuente incorporar cláusulas que regulen el acceso de familiares a la gestión de la empresa, estableciendo requisitos de formación, experiencia o evaluaciones previas. Estas estipulaciones buscan evitar favoritismos y asegurar que los puestos clave estén ocupados por personas competentes, sin importar el lazo consanguíneo.

Por último, cabe mencionar los pactos de sindicación de voto, que obligan a los socios a votar en bloque conforme a lo previamente acordado. Estos pactos permiten garantizar mayor cohesión y estabilidad en la toma de decisiones estratégicas dentro de las asambleas o sesiones de consejo según sea el caso. Si bien no son oponibles a la sociedad salvo que se incorporen a los estatutos, sí resultan plenamente exigibles entre las partes bajo el régimen de obligaciones civiles.

Aunado a lo anterior, documentos como el mencionado Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, reconoce de forma expresa y reiterada la relevancia de los pactos entre accionistas como herramientas clave para la construcción de un marco de gobierno corporativo sólido y alineado con los valores de sostenibilidad y permanencia a largo plazo que, como se reiteró en el primer capítulo de la presente disertación, distinguen a las empresas familiares. Este documento, que representa el estándar de referencia para el diseño institucional del gobierno corporativo en México, subraya la necesidad de contar con reglas claras en cuanto a la organización interna de las sociedades, en particular aquellas en las que existe una alta concentración accionaria o donde coexisten múltiples intereses patrimoniales y afectivos, como es el caso de los grupos familiares empresariales.

En la sección respectiva al consejo de administración, el Código referido señala que uno de los principales retos para las empresas con distintos grupos familiares en su estructura, consiste en la prevención y manejo de conflictos derivados de la convivencia entre propiedad y gestión, por lo que se recomienda establecer mecanismos internos que aseguren la previsibilidad de la conducta de los socios y la claridad en los procesos decisionales. En este

sentido, los convenios entre accionistas y los protocolos familiares resultan recomendables para prevenir disputas futuras, definir criterios de sucesión patrimonial y operativa, y regular la incorporación de nuevas generaciones al capital y a la dirección de la empresa.<sup>84</sup>

El Código mencionado también hace referencia a la importancia de que los pactos entre accionistas prevean procedimientos específicos de resolución de controversias, particularmente en lo relativo al uso del arbitraje institucional o de la mediación privada, mecanismos que resultan preferentes cuando se trata de preservar las relaciones personales entre los accionistas, especialmente en entornos familiares. Lo anterior resulta de vital relevancia debido al conflicto que hoy en día existe en el Poder Judicial de la Federación, ante la incertidumbre que se tiene sobre los nuevos impartidores de justicia en México, resulta relevante comenzar a implementar mecanismos para la resolución de controversias que incluyan medios alternos a la vía tradicional, tales como el arbitraje. Al respecto, se establece que estos mecanismos deben incorporarse no solo como cláusulas preventivas, sino como partes operativas del sistema de gobierno corporativo, y que su eficacia dependerá en gran medida de su inclusión en documentos jurídicamente vinculantes, como los convenios parasociales o los protocolos familiares formalmente adoptados.<sup>85</sup>

En el marco doctrinal, se ha insistido en que los pactos parasociales no pueden comprenderse de manera uniforme, ya que su eficacia y alcance dependen de la materia que regulan y del grado de vinculación jurídica que tengan con la sociedad. De acuerdo con la clasificación propuesta por Cándido Paz Ares y desarrollada por la doctrina mercantil, estos pactos se dividen en tres grandes categorías: los pactos de relación, que únicamente vinculan a los socios en su esfera personal como contratantes; los pactos de atribución, que suponen obligaciones o beneficios a favor de la sociedad; y los pactos de organización, que inciden directamente en la estructura interna o en el funcionamiento corporativo de la empresa familiar.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Consejo Coordinador Empresarial., Ob. Cit., p. 26.

<sup>85</sup> Ídem., pp. 32-34.

<sup>86</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 161.

Cabe destacar que en algunos casos, los pactos parasociales pueden contemplar prestaciones accesorias que, si son incorporadas válidamente en los estatutos sociales conforme al artículo 91 de la LGSM y su correlativo 16, fracción VI de la LMV, pueden adquirir un carácter plenamente exigible frente a la sociedad. La observancia del pacto parasocial o de determinados compromisos derivados de éste, como la adopción de determinadas políticas de dividendos, la designación de consejeros o la adhesión a órganos familiares, pueden formalizarse como condiciones de permanencia o participación dentro de la sociedad, reforzando su efectividad jurídica sin perder la flexibilidad contractual que los caracteriza.

Finalmente, la doctrina advierte sobre la importancia de armonizar los pactos parasociales con el contenido de los estatutos sociales, a fin de evitar contradicciones que puedan invalidar su eficacia o generar conflictos interpretativos. Esta coordinación puede realizarse mediante la adopción de cláusulas idénticas en ambos documentos, a través de referencias cruzadas que reconozcan la existencia del protocolo, o mediante el diferimiento estatutario a lo que determine el pacto parasocial en ciertas materias. Esta última técnica ha ganado especial popularidad por su capacidad para preservar la flexibilidad del pacto sin sacrificar su eficacia normativa, siempre que se formalice de manera clara y se respete el principio de legalidad en su implementación.

## Capítulo IV

### IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La utilidad del protocolo familiar no se agota en su redacción inicial. Para que este instrumento cumpla efectivamente con su finalidad de fortalecer la gobernanza y asegurar la continuidad del proyecto empresarial, resulta indispensable atender a las condiciones de su implementación práctica. Un protocolo que no es aplicado, supervisado y actualizado de manera periódica corre el riesgo de convertirse en un documento meramente declarativo, sin capacidad real de orientar la conducta de los miembros de la familia ni de prevenir los conflictos que inevitablemente surgen en el devenir generacional.

De ahí que la implementación deba concebirse como un proceso dinámico y progresivo, que no sólo abarca la puesta en marcha de las reglas previamente acordadas, sino también la creación de instancias de supervisión, la adopción de mecanismos para la resolución de disputas y la revisión periódica de su contenido. Este enfoque permite transformar el protocolo en un marco vivo de referencia, con vocación de permanencia y con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes de la familia y de la empresa.

Tal como señala la Asociación Española de Asesores Fiscales, es interesante conocer los conflictos, y buscar soluciones, pero es aún mejor anticiparse a las situaciones conflictivas trabajando de manera preventiva, fomentando el diálogo y estableciendo unas reglas que guíen la comunicación y el comportamiento de los miembros de la familia en relación con la empresa.<sup>87</sup> De igual forma, se ha establecido que un protocolo realizado correctamente puede evitar numerosos conflictos familiares de tal modo que la empresa no se vea perjudicada, en la medida en que aporta claridad y certidumbre a las relaciones entre familia y negocio.<sup>88</sup>

En este capítulo se analizarán, en primer término, los mecanismos de resolución de disputas pueden integrarse en el diseño del protocolo, en segundo lugar, los procedimientos

---

<sup>87</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 170.

<sup>88</sup> González Bilbao, María. Ob. Cit., p. 36.

de supervisión y actualización periódica del mismo, y finalmente, el impacto de la implementación de los protocolos familiares en empresas de tal carácter. Todos estos elementos se conciben como indispensables para garantizar que el protocolo no solo exista como letra muerta, sino que opere efectivamente como una verdadera herramienta de gobernanza familiar y societaria, demostrando así su utilidad práctica.

#### A. MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En el panorama de las empresas familiares, la coexistencia de vínculos afectivos con intereses económicos y patrimoniales suele generar confusión de roles, lo que incrementa la frecuencia e intensidad de los conflictos en este tipo de organizaciones.<sup>89</sup>

En tal virtud, el protocolo familiar debe concebirse como un instrumento que, además de establecer lineamientos generales sobre la gestión de la empresa y la participación de los familiares, incorpore mecanismos claros de resolución de conflictos. En ausencia de tales previsiones, la familia empresaria se expone a que disputas relacionadas con dividendos, sucesión, transmisión de acciones o participación en órganos de gobierno escalen a litigios judiciales o incluso a la disolución de la empresa, con el consecuente desgaste económico y emocional que estas situaciones conllevan.

Si bien resulta utópico pensar que el protocolo familiar pueda ofrecer una solución absoluta a todos los problemas que enfrentan las empresas familiares, y aun reconociendo que en su aplicación pueden surgir nuevas controversias, ello no resta importancia a su valor como marco de prevención de disputas. Por el contrario, cobra especial relevancia analizar los mecanismos que el ordenamiento jurídico mexicano pone a disposición para la adecuada resolución de conflictos.

Debido a la complejidad de la exigibilidad del cumplimiento que poseen los pactos realizados en el protocolo familiar, la vía judicial resulta poco práctica como mecanismo primario de resolución de disputas. Aunque ciertos acuerdos contenidos en el protocolo puedan trasladarse a figuras vinculantes y adquirir fuerza obligatoria en el ámbito legal, en

---

<sup>89</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 171.

la práctica la judicialización de los conflictos familiares trae consigo un elevado costo económico, la falta de confidencialidad, la ausencia de celeridad procesal, procedimientos que suelen prolongarse durante años e, incluso, la inexperiencia de los jueces para atender casos tan específicos como los derivados de un protocolo familiar. Por ello, se enfatiza la necesidad de incorporar en el propio protocolo mecanismos alternativos que permitan abordar las diferencias de manera flexible y confidencial, privilegiando la preservación de la unidad familiar y la vocación de continuación del negocio.

En el contexto mexicano, los mecanismos alternativos de solución de controversias (“MASC”) cuentan con reconocimiento legal a partir de la promulgación de la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. Dicho ordenamiento, en su artículo 4, establece las diversas modalidades de solución, entre las que destacan la mediación, conciliación y arbitraje. Con el fin de clarificar sus características esenciales, se incluye a continuación una tabla comparativa de estos mecanismos.

Tabla 2. Características esenciales de los MASC

| <b>Criterio</b>                | <b>Mediación</b>                                                                                                                                   | <b>Conciliación</b>                                                                                                                                  | <b>Arbitraje</b>                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definición legal <sup>90</sup> | Procedimiento voluntario en el que las partes resuelven parcial o totalmente su conflicto con la asistencia de una persona facilitadora imparcial. | Procedimiento voluntario en el que las partes resuelven su conflicto con la participación activa de un facilitador, quien puede proponer soluciones. | Proceso alternativo a la jurisdicción estatal mediante el cual las partes deciden someter su controversia a un árbitro, cuyo laudo es vinculante. |
| Naturaleza                     | Autocompositiva (la solución la generan las partes).                                                                                               | Autocompositiva con intervención activa del tercero.                                                                                                 | Heterocompositiva (la solución la impone un árbitro).                                                                                             |

<sup>90</sup> Conforme al artículo 4 de la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias.

|                     |                                                                                                                         |                                                                                                                         |                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rol del tercero     | Facilitador imparcial, promueve comunicación, no propone soluciones. <sup>91</sup>                                      | Facilitador con papel más activo: puede sugerir fórmulas de arreglo. <sup>92</sup>                                      | Árbitro actúa como juez privado, escucha pruebas y dicta laudo con efectos de sentencia. <sup>93</sup> |
| Efectos del acuerdo | Convenio con fuerza ejecutiva si se registra en Centro Público de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. | Convenio con fuerza ejecutiva si se registra en Centro Público de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. | El laudo arbitral es equiparable a una sentencia judicial y tiene fuerza vinculante inmediata.         |

Cabe destacar que la voluntad de las partes constituye el elemento vital para lograr una resolución positiva a cualquier conflicto que surja en torno al protocolo familiar. A diferencia de las disputas estrictamente mercantiles, en los conflictos familiares suelen coexistir intereses económicos con vínculos emocionales más profundos, en los que intervienen el afecto, la lealtad y el sentido de pertenencia hacia el proyecto de negocio familiar. Esta particularidad acentúa la complejidad de la gestión de los desacuerdos, pero, al mismo tiempo, abre la posibilidad de que el apego afectivo funcione como un incentivo para alcanzar consensos.

En este contexto, la mediación se perfila como el mecanismo más idóneo en una primera instancia, al ser también el mecanismo más laxo y con mayor inflexión de la voluntad de las partes. Su carácter autocompositivo permite que los propios familiares construyan acuerdos adaptados a sus intereses y necesidades, con el acompañamiento de un tercero que facilita el diálogo y promueve la colaboración entre las partes, la mediación permite transformar dinámicas de confrontación en dinámicas de colaboración, generando acuerdos sostenibles en el tiempo a través de un proceso de comunicación asistida.<sup>94</sup>

<sup>91</sup> Suares, Marínés. **Mediando en Sistemas Familiares**. Argentina, Editorial Paidós, 1999., p. 247.

<sup>92</sup> Gozaíni, Osvaldo Alfredo. *Notas y Estudios sobre el Proceso Civil*. México, UNAM, 1994., p. 48.

<sup>93</sup> Ídem., p. 17.

<sup>94</sup> Díez, Francisco y Tapia, Gachi. **Herramientas para Trabajar la Mediación**. Argentina, Editorial Paidós, 1999., p. 23.

Debe considerarse que la familia goza de plena libertad para determinar las modalidades a través de las cuales se llevará a cabo la mediación, lo cual se recomienda incluir en el protocolo. En este sentido, es válido pactar la intervención de facilitadores certificados y proveídos por las instituciones gubernamentales, en apego a la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, sin embargo, nada impide que las familias opten por sesiones de mediación desarrolladas internamente, conducidas por consejeros independientes o incluso por el asesor familiar que haya acompañado el proceso de elaboración del protocolo, siempre que las partes lo acepten expresamente y confíen en su imparcialidad.

No obstante, es necesario reconocer que no todos los conflictos que se suscitan en el ámbito de la empresa familiar pueden resolverse únicamente a través de la mediación. Existen controversias de mayor complejidad, particularmente aquellas relacionadas con temas patrimoniales que requieren un mecanismo dotado de mayor formalidad y efectos jurídicos vinculantes.

En estos casos, el arbitraje se presenta como una herramienta óptima, debido a que se trata de un método hetero compositivo, en el cual la resolución emana de un árbitro investido con facultades para dirimir el fondo de la controversia con carácter definitivo, evitando los inconvenientes de la vía judicial, pero al mismo tiempo otorga un laudo con efectos equiparables a los de una resolución judicial.

Si bien, se recomienda contemplar en el protocolo las distintas modalidades de MASC aplicables, su ejercicio seguirá descansando, en la mayoría de los casos, en la voluntad de las partes al momento de ejercitarlos. La única excepción a esta regla es el arbitraje, que obliga a las partes desde el momento en el que se someten expresamente a él. De ahí la relevancia de que el protocolo familiar incluya una cláusula arbitral en la que los firmantes manifiesten su consentimiento de someter cualquier controversia a este mecanismo.

En dicha cláusula deberán establecerse, por lo menos, las modalidades esenciales del procedimiento arbitral, tales como la institución arbitral o reglamento aplicable, la sede del

arbitraje, el número de árbitros y el método para su designación, así como la distribución de los costos y honorarios derivados del proceso.

La adición de los MASC dentro del protocolo familiar resultan una herramienta no solo preventiva, si no que otorgan un componente de operatividad real a los acuerdos que en él se contienen. En ausencia de previsiones claras, los conflictos derivados del protocolo tienden a escalar desmesuradamente, llegando incluso a la disolución del negocio familiar. En contraste, la incorporación de MASC, permite articular un sistema de prevención y resolución que responde tanto al valor de continuidad generacional como a la protección de los derechos de todos los miembros del protocolo.

De esta manera, el protocolo familiar trasciende su carácter meramente declarativo para convertirse en un verdadero instrumento que fomenta la estabilidad de las empresas familiares, capaz de equilibrar intereses personales y patrimoniales. Al institucionalizar mecanismos de resolución de conflictos, la familia no solo se protege frente a contingencias futuras, sino que también fortalece su compromiso con la unidad y la visión de largo plazo de la empresa.

## B. SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROTOCOLO

La utilidad del protocolo familiar no radica únicamente en su redacción inicial, sino en la capacidad de los miembros de la familia para asegurar su vigencia práctica mediante la supervisión y la actualización periódica. Un protocolo que no se revisa ni adapta a los cambios corre el riesgo de convertirse en un documento obsoleto, incapaz de responder a las nuevas circunstancias de la familia y de la empresa.

En este sentido, el protocolo debe concebirse como un instrumento dinámico, sujeto a procesos de revisión que lo mantengan vigente frente a transformaciones internas y externas. Una familia que mantiene la revisión periódica de sus acuerdos logra que estos sigan siendo relevantes y operativos. De lo contrario, un protocolo estático se convierte en una pieza meramente simbólica, incapaz de ofrecer soluciones efectivas cuando surgen tensiones o cambios relevantes. Treviño-Rodríguez subraya que un protocolo rígido,

elaborado sin prever mecanismos de revisión, tiende a perder efectividad con el paso del tiempo, generando un desfase entre lo pactado y las necesidades reales de la organización.<sup>95</sup>

La revisión periódica no debe entenderse únicamente como una formalidad para legitimar lo ya existente, sino como un verdadero mecanismo de diálogo y de adaptación estratégica. En la práctica, esto significa establecer un ámbito temporal de validez para el protocolo, acompañado de procedimientos claros para su revisión. Algunas familias acuerdan revisarlo en cierta temporalidad establecida o derivada de la presencia de eventos que alteran la estructura de la organización: la entrada de nuevas generaciones, el retiro de socios fundadores, modificaciones en la estructura accionaria, contingencias sanitarias, crisis económicas o incluso reformas legislativas que impactan al curso ordinario negocio.

De este modo, la revisión periódica cumple una doble función: por un lado, mantiene la pertinencia del protocolo frente a nuevas realidades, y por el otro, fomenta la cohesión familiar al propiciar espacios de encuentro y de deliberación. El protocolo deja de ser un texto rígido para convertirse en una herramienta viva, que evoluciona con la familia y que se adapta a las transformaciones del entorno.

En esta línea, Valverde Huerta, abogado y asesor de empresas familiares, destaca que con el inicio de una revisión de la dinámica familiar en todo caso se pueden regular y rehacer relaciones deterioradas, aprender procesos de comunicación familiar y establecer sinergias entre el sistema empresa y el sistema familiar.<sup>96</sup> Aunque Valverde Huerta se refiere específicamente a la revisión de la dinámica familiar en el proceso de elaboración, su razonamiento es extrapolable a la etapa de actualización periódica del protocolo: la revisión en sí misma se convierte en un ejercicio relacional, en el que se reafirman consensos, se renegocian desacuerdos y se construyen nuevas bases de confianza.

Así, puede afirmarse que el proceso de revisión es tan importante como el contenido mismo. La actualización periódica permite que el protocolo cumpla una función no solo normativa, sino también pedagógica y cohesionadora. En cada revisión, la familia tiene la

---

<sup>95</sup> Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly, Ob. Cit., p.343.

<sup>96</sup> Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros., Ob. Cit., p. 50.

oportunidad de reflexionar sobre su historia, evaluar la vigencia de sus reglas y redefinir las prioridades que marcarán su rumbo hacia el futuro. Este carácter Re incisivo transforma al protocolo en un mecanismo continuo de gobernanza, que garantiza la estabilidad de la empresa familiar al tiempo que refuerza los lazos de unión entre sus miembros.

### C. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

En el mes de junio del presente año, se realizó un estudio empírico sobre 231 empresas familiares españolas dedicadas a la manufactura y prestación de servicios, en el que se demostró que, aunque el protocolo familiar en abstracto puede tener un papel simbólico, su contenido específico, cuando regula aspectos como acceso a cargos directivos, planificación sucesoria, derechos de dividendos o de voto, contribuye a reducir conflictos internos e incrementa la resiliencia empresarial, entendiéndose esta última como la capacidad de la empresa familiar para adaptarse, recuperarse y prosperar frente a desafíos, contratiempos y cambios inesperados en su entorno<sup>97</sup>, preservando su funcionamiento y continuidad más allá de los conflictos propios de la convivencia entre familia y empresa.

La evidencia se complementa con el estudio elaborado por Arteaga y Menéndez-Requejo, quienes analizaron una muestra de 530 empresas familiares españolas durante el periodo de 2003 al 2013, de las cuales, 265 implementaron un protocolo familiar y 265 no contaban con uno. Encontraron que aquellas que adoptaron protocolos familiares presentaban un nivel de apalancamiento financiero menor al de las que no lo hicieron, lo cual sugiere una gestión más prudente y ordenada de los recursos financieros.<sup>98</sup>

El análisis preliminar del estudio elaborado por Arteaga y Menéndez-Requejo mostró que, antes de la implementación de los protocolos, no existían diferencias significativas en el ROA y ROE (retorno sobre activos y retorno sobre capital, por sus siglas en inglés). Sin embargo, tras la implementación, las empresas con protocolo alcanzaron un ROA

---

<sup>97</sup> Herrero, Inés y Hurtado, José Manuel. “*Family constitution and firm resilience*”. En: **Journal of Family Business Management**. España, Department of Business Administration, Pablo de Olavide University, Sevilla, Spain. p-ISSN: 2043-6238.

<sup>98</sup> Arteaga, Rocío y Menéndez, Susana. “*Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*”. En: **Family Business Review**. Oviedo, España, SAGE Journals. 10.1177. p. 8.

significativamente mayor uno y dos años después, así como un ROE más elevado en comparación con las compañías que no implementaron un protocolo.<sup>99</sup>

En conjunto, estos estudios permiten afirmar que el protocolo familiar tiene un doble impacto. Por un lado, se presenta como un mecanismo preventivo, en la medida en que reduce de manera significativa la frecuencia de conflictos internos vinculados con los temas más sensibles en la vida de la empresa familiar, tales como la sucesión generacional, la política de dividendos, la transmisión de acciones y la participación de los miembros de la familia en la gestión. Por otro lado, el protocolo cobra un valor estratégico al trascender la función de prevención de conflictos y consolidarse como un instrumento que fortalece la resiliencia organizacional.

Las evidencias empíricas muestran que las compañías que implementan protocolos no solo mantienen un mayor grado de cohesión familiar, sino que también presentan indicadores económicos más sólidos a comparación de aquellas que no cuentan con este tipo de acuerdos.

Además, el impacto positivo del protocolo se observa de manera especial en empresas de tercera generación o con estructuras accionarias más complejas, donde el riesgo de fragmentación y de pérdida de control es mayor. En estos casos, el protocolo actúa como un verdadero marco de gobernanza que alinea los intereses de ramas familiares distintas y aporta certidumbre sobre reglas de participación y de salida. Por tanto, el protocolo no es únicamente un marco normativo o moral, sino un instrumento de gobernanza que se traduce en resultados medibles, tanto en términos de reducción de conflictos como en la sostenibilidad financiera y generacional de la empresa familiar.

---

<sup>99</sup> Loc. Cit.

## CONCLUSIÓN

La presente disertación ha permitido realizar un análisis integral sobre la naturaleza, problemática y potencial operativo de los protocolos familiares como instrumentos de prevención y gobernanza en las empresas familiares mexicanas.

A lo largo de los capítulos que le conforman, se abordaron las dimensiones conceptuales, normativas y prácticas que sustentan la idea central de esta tesis, es decir: que los protocolos familiares constituyen un mecanismo idóneo para garantizar la estabilidad y continuidad generacional de este tipo de organizaciones en un entorno donde la legislación positiva no regula de forma exhaustiva las particularidades que surgen de la intersección entre vínculos afectivos y patrimoniales.

En primer término, se buscó homologar el concepto de empresa familiar, tomando los conceptos aportados por distintos autores y juristas a lo largo de los años, distinguiendo sus características esenciales y tipologías, así como la trascendencia de su aporte económico y social en México. De dicho análisis se desprende un criterio diferenciador: no toda organización integrada por miembros de una misma familia constituye *per se* una empresa familiar, sino únicamente aquellas que, además, revelan una clara vocación de continuidad generacional.

Posteriormente, se procedió al estudio del marco normativo aplicable a las sociedades mercantiles, tomando como base los principales ordenamientos jurídicos en la materia, entre ellos la LGSM, la LMV y el CC. Dicho análisis permitió advertir no sólo las disposiciones generales que regulan la constitución, funcionamiento y disolución de las sociedades, sino también la manera en que estas normas se ven reflejadas en instrumentos concretos como los estatutos sociales, los pactos parasociales y demás mecanismos formales que rigen la vida interna de la sociedad.

En el caso particular de las empresas familiares, tales disposiciones adquieren una especial relevancia, ya que se convierten en el cauce jurídico a través del cual los miembros de la familia empresaria establecen reglas de gobierno corporativo, definen derechos y

obligaciones de los socios, delimitan facultades de los órganos de administración y vigilancia, y, en general, aseguran la estabilidad de la organización frente a posibles conflictos de carácter patrimonial o personal. De esta forma, el marco normativo analizado constituye el sustrato indispensable para comprender la manera en que las empresas familiares articulan su operación formal con las dinámicas propias de los vínculos familiares que las sostienen.

Posteriormente, se examinó el protocolo familiar en su calidad de instrumento de gobierno corporativo, llevando a cabo un desglose de sus componentes tanto no vinculantes como vinculantes, los cuales generan consecuencias jurídicas directas en la vida societaria y en la relación entre los miembros de la familia, sean o no socios de la empresa familiar. El resultado del análisis realizado mostró que el protocolo no se limita a ser un documento meramente declarativo, sino que puede configurarse como un verdadero marco normativo interno, cuyo objetivo principal es garantizar la cohesión y el orden dentro de la organización.

Finalmente, se profundizó sobre los aspectos prácticos de la implementación del protocolo familiar, destacando la necesidad de establecer mecanismos claros y eficaces de resolución de conflictos, que permitan atender de manera oportuna las controversias que puedan surgir en torno a las problemáticas más comunes, como la sucesión, la distribución de utilidades, la transmisión de acciones o la participación en los órganos de gobierno.

De igual manera, se consideró conveniente la previsión de órganos encargados de la supervisión y cumplimiento del protocolo, tales como un consejo de familia e incluso ciertos comités de acuerdo con las necesidades particulares de cada núcleo familiar, los cuales tienen como principal labor la observancia de sus disposiciones y actuar como garantes de la cohesión institucional.

Entre los aportes más relevantes de esta investigación se encuentra la sistematización de los protocolos familiares como una figura híbrida, ubicada a medio camino entre los pactos parasociales y los instrumentos de *soft law*. Esta caracterización permite comprender su doble dimensión: por un lado, como documento orientador de naturaleza ética, y por otro, como fuente de disposiciones con efectos vinculantes en la medida en que las cláusulas que

contiene migren a los vehículos jurídicos aplicables. De esta manera, se supera la visión reduccionista que los concibe únicamente como acuerdos de caballeros carentes de eficacia, para situarlos en un terreno más sólido dentro de la teoría del derecho societario y del gobierno corporativo.

Asimismo, la investigación destaca la conexión entre derecho y cultura empresarial, evidenciando cómo el protocolo familiar no solo constituye un instrumento jurídico, sino también un vehículo para transmitir valores, identidad y cohesión intergeneracional. Esta dualidad le otorga un carácter singular, en tanto opera simultáneamente como norma privada y como carta de principios familiares, vinculando la permanencia del proyecto empresarial con la preservación del legado cultural y emocional de la familia.

En el plano doctrinal, este trabajo aporta al debate jurídico mexicano, donde, si bien aún no existe una regulación específica sobre los protocolos familiares, se reconoce un marco normativo que admite su integración a partir de los principios de autonomía de la voluntad, libertad contractual y seguridad jurídica.

Finalmente, la investigación permitió reconocer que, más allá de la técnica jurídica, la empresa familiar es un fenómeno profundamente humano, en el que las decisiones no se explican únicamente por la lógica económica o societaria, sino también por la fuerza de los vínculos afectivos y los valores compartidos. De ahí que el rol del asesor legal adquiera una dimensión compleja: debe aprender a conjugar normas jurídicas con dinámicas emocionales, diseñando instrumentos que sean, a la vez, jurídicamente eficaces y socialmente aceptables. Solo así el protocolo familiar podrá cumplir su función de salvaguardar la continuidad generacional y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

De igual manera, se reconoció que la vocación de continuidad generacional no depende exclusivamente de la existencia de un patrimonio consolidado o de una estructura societaria bien definida, sino, de la capacidad de la familia empresaria para profesionalizar su gestión, establecer canales de comunicación efectivos y construir consensos duraderos.

Es preciso advertir que el análisis realizado y los aportes que de éste derivaron, se vieron limitados por distintos motivos, entre los que destaca, en primer término, la escasa circulación de los protocolos familiares, derivada de su propia naturaleza confidencial. Ello convierte su estudio en un campo predominantemente doctrinal y de difícil verificación empírica, pues resulta sumamente complejo que un investigador, y con mayor razón un estudiante, tenga acceso directo al contenido íntegro de dichos instrumentos. En consecuencia, gran parte de los avances en la materia dependen de la sistematización teórica y de las escasas referencias de carácter público disponibles en foros académicos, congresos especializados o publicaciones de consultores en gobierno corporativo.

Aún más complicada resulta la obtención de testimonios de las familias empresarias respecto de aquellos aspectos que no fueron previstos en el protocolo, las problemáticas que de ello derivaron, la forma en que tales conflictos se desarrollaron y, en su caso, los mecanismos concretos que permitieron alcanzar una solución. El carácter reservado y, en ocasiones, sensible de estos episodios hace que se encuentren rodeados de discreción, lo que limita las posibilidades de documentarlos de manera sistemática para fines de investigación académica.

De igual manera, la ausencia de una regulación expresa en la legislación mexicana constituye otra limitante, ya que obliga a recurrir a figuras jurídicas diseñadas para sociedades mercantiles en general, adaptándolas a la realidad particular de las empresas familiares. Esta circunstancia presenta ciertas deficiencias en cuanto a la aplicación de protocolos en empresas familiares, pues tales organizaciones se distinguen por su marcada heterogeneidad: no existe una empresa familiar idéntica a otra, dado que cada una responde a contextos económicos, culturales y patrimoniales propios. En consecuencia, se dificulta la elaboración de reglas universales aplicables a todas ellas, lo que exige soluciones casuísticas y flexibles, sustentadas en principios generales del derecho societario y en prácticas comparadas.

Del análisis efectuado en el presente trabajo surgen inevitables interrogantes que abren la puerta a futuras líneas de investigación y que, por su relevancia, no deben pasarse

por alto. En primer término, resulta pertinente cuestionar si el marco normativo mexicano debiera evolucionar hacia una reforma legislativa que reconozca expresamente a los protocolos familiares como figuras jurídicas, superando así su actual carácter de acuerdos privados cuya fuerza vinculante se circunscribe a las partes contratantes. Tal reconocimiento legislativo podría otorgar mayor certeza y seguridad jurídica a estos instrumentos, reduciendo el riesgo de que su eficacia se vea relativizada frente a terceros o, incluso, desconocida dentro de la propia sociedad mercantil.

Asimismo, es ineludible plantear los efectos que derivarían de la eventual judicialización de un protocolo familiar en México, en particular respecto de la interpretación que los tribunales podrían realizar de sus cláusulas, el alcance de su fuerza obligatoria y los mecanismos procesales idóneos para reclamar su cumplimiento o, en su caso, dirimir los conflictos surgidos por su omisión o inobservancia. Este escenario abriría un debate no solo sobre la validez formal de dichos documentos, sino también sobre su compatibilidad con los principios rectores del derecho societario y contractual vigentes.

La investigación realizada confirma que los protocolos familiares constituyen un instrumento para fortalecer la gobernanza de las empresas familiares en México. Lejos de configurarse como una mera formalidad o como un simple acuerdo de voluntades, representan un auténtico acto de responsabilidad intergeneracional que plasma en reglas escritas la voluntad de permanencia de la familia empresaria y su compromiso con la continuidad del proyecto común.

La verdadera relevancia del protocolo familiar radica en su capacidad para anticipar y prevenir conflictos, en promover la institucionalización de la empresa sin que ello implique sacrificar la identidad y los valores familiares, y en garantizar que el legado económico, cultural y patrimonial pueda transmitirse de manera ordenada a las generaciones futuras. Su eficacia se encuentra, precisamente, en conjugar técnica jurídica con sensibilidad humana, transformando lo que podría ser un potencial foco de disputas en una oportunidad de cohesión y visión compartida.

Como futura profesionista del derecho, este trabajo analítico me permitió constatar que la función del derecho no se agota en la regulación formal contenida en los ordenamientos positivos, sino que se proyecta también en la construcción de soluciones innovadoras frente a problemas que el legislador aún no ha previsto expresamente. En este sentido, el protocolo familiar se erige como un ejemplo paradigmático de cómo la autonomía privada, debidamente encauzada mediante la técnica jurídica y orientada por principios de equidad y responsabilidad social, puede generar estabilidad, institucionalización y permanencia en un sector tan vital para la economía y la sociedad como lo es el de las empresas familiares.

De ahí que los protocolos familiares no deban concebirse únicamente como documentos privados de alcance limitado, sino como instrumentos vivos de gobernanza que, al integrarse con mecanismos patrimoniales y societarios, pueden convertirse en verdaderos pilares de continuidad generacional. Su consolidación en México representa, no solo un reto académico y práctico, sino también una oportunidad para repensar la función del derecho en clave de innovación, prevención de conflictos y construcción de consensos duraderos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A. DOCTRINA**

Aguilar Molina, Víctor Rafael. “*Empresa*”. En: **Revista Mexicana de Derecho**. México, Colegio de Notarios del Distrito Federal. No. 9, 2007, (pp. 143-175).

Amat Salas, Joan M. **La Continuidad de la Empresa Familiar**. España, Gestión 2000, 2004.

Arteaga, Rocío y Menéndez, Susana. “*Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*”. En: **Family Business Review**. Oviedo, España, SAGE Journals. 10.1177.

Cabrera Suárez, Katiuska. **Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar**. Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Enero, 1998.

Cárdenas Armesto, Leonardo, Adame Martínez, Francisco y otros. **El protocolo familiar: Consejos prácticos para su elaboración**. España, AEDAF secciones, 2012.

Coleto Martínez, José Miguel y otros. **La Agricultura y la Ganadería Extremeñas en 2014**. España, Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, 2014.

Consejo Coordinador Empresarial. **Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo**. México, 2025.

Dávalos Torres, María Susana. **Manual de Introducción al Derecho Mercantil**. México, Cultura Jurídica, 2010.

Diez, Francisco y Tapia, Gachi. **Herramientas para Trabajar la Mediación**. Argentina, Editorial Paidós, 1999.

Flores Fernández, José Roble. **Notas de Clases de Sociedades Mercantiles**. Facultad Libre de Derecho de Monterrey. Enero 2024.

Flores Fernández, José Roble. **Notas de Masterclass de Protocolo Familiar**. Facultad Libre de Derecho de Monterrey. Febrero 2025.

Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan. “*Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*”. En: **Organization Science**. Estados Unidos de América, The Darden School, University of Virginia. No. 3, Vol.15, Mayo-Junio, 2004, (pp. 364-369).

Gallo, Miguel Ángel. “*Tipologías de la empresa familiar*”. En: **Revista empresa y humanismo**. España, Vol. VII. Agosto, 2004.

García Rendón, Manuel. **Sociedades mercantiles**. México, Oxford, 1993.

Góngora Suárez, Sandra Maritza, Martín Rodríguez, María Del Rocio. “*Clasificación y caracterización de las empresas de familia de los egresados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle*”. En: **Ciencia Unisalle**. Colombia, Universidad La Salle. No. 1, 2007. (pp.1-142)

González Bilbao, María. **Conflictos en Empresas Familiares**. Tesis para optar al grado de Doctor en Derecho. Madrid, España, Universidad Pontificia de Comillas, Abril, 2017.

Gozáini, Osvaldo Alfredo. **Notas y Estudios sobre el Proceso Civil**. México, UNAM, 1994.

Herrero, Inés y Hurtado, José Manuel. “*Family constitution and firm resilience*”. En: **Journal of Family Business Management**. España, Department of Business Administration, Pablo de Olavide University, Sevilla, Spain. p-ISSN: 2043-6238.

Lansberg, Iván. “*El Consejo de Familia, una gran inversión de futuro*”. En: **La empresa familiar**, Barcelona.

Mantilla Molina, Roberto L. **Derecho Mercantil**. México, Porrúa, 1946.

Molina Parra, Paula Andrea, Botero Botero, Sergio y Montoya Monsalve, Juan Nicolás. “*Empresas de Familia: Conceptos y Modelos para su Análisis*”. Agosto, 2016. Disponible en línea: **Universidad del Norte** No. 41 <<https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>>.

Pavón Sáez, Manuel. **Fundamentos Teóricos Sobre Empresa Familiar**. Tesis para optar al grado de Doctor en Derecho. Barcelona, España. Universitat Abat Oliba Ceu, 2017.

Pavón Sáez, Manuel. “*Las Empresas Familiares son la Columna Vertebral de la Economía Española*”. Abril, 2017. Disponible en línea: **SweetPress**. <<https://www.sweetpress.com/entrevistas/manuel-pavon-consejero-de-empresa-familiar-las-empresas-familiares-son-la-columna-vertebral-de-la-economia-espanola-MJSP15608>>.

Real Academia Española. En: **Diccionario de la Lengua Española**. Disponible en línea: Autor <<https://dle.rae.es/empresa>>.

Rueda Galvis, Javier Francisco. “*la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*”. En: **Revista Científica Visión de Futuro**. Argentina, Universidad Nacional de Misiones. Año 8, núm. 1, vol. 15, enero-junio, 2011. (pp. 1-19).

Rodríguez Rodríguez, Joaquín. **Tratado de Sociedades Mercantiles**. 4ta ed. México, Porrúa, 1947/1971.

Suares, Marinés. **Mediando en Sistemas Familiares**. Argentina, Editorial Paidós, 1999.

Subsecretaría de Comercio Exterior Unidad de Inteligencia Económica Global. **Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía**. Disponible en línea: Secretaría de Economía: <<https://www.gob.mx/se/>>.

Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly. **Empresas familiares. Visión latinoamericana**. México, Pearson, 2010.

Treviño, Ricardo. “*Investigar el legado para construir el futuro de las empresas familiares*”. Mayo, 2025. Disponible en línea: **Negocios e Innovación** <<https://tecscience.tec.mx/es/negocios-innovacion/futuro-empresarial-familiar/>> (Consulta: Octubre 8, 2025)

Ward, John L.. “*¿Cómo establecer un consejo de familia?*”. En: **La empresa familiar**, Barcelona.

## B. LEGISLACIÓN

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

**Código de Comercio.** (P.O. Diciembre 13, 1889/ Diciembre 30, 2024).

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

**Ley Federal del Trabajo.** (P.O. Abril 1, 1970/ Febrero 21, 2025).