

Facultad Libre de Derecho de Monterrey

Licenciatura en Derecho



EMPRESA FAMILIAR:

SUCESIÓN GENERACIONAL

Tesis para conseguir el grado de
Licenciatura en Derecho
Bajo el asesoramiento del
Maestro Rodrigo Martínez Villarreal

Jesús Reyes Santillán
Matrícula 1631

Santa Catarina, Nuevo León, diciembre de 2021.

RESUMEN/ABSTRACT

Resumen:

La empresa y la familia pudiesen ser percibidos como dos aspectos antagónicos, debido a que, por años, se ha dicho que solo se puede prosperar en el dinero o en el amor. Sin embargo, la Empresa Familiar trata de sobrevivir y convivir con ello. Tal es la relevancia de estas empresas a nivel nacional e internacional que su estudio y análisis socio-jurídico resulta trascendente, debido a que las Empresas Familiares en México representan un 90% de las cuales un:

- 66% están catalogadas como de primera generación (padre);
- 29% la segunda generación (hijos);
- 4% las de tercera generación (nietos);
- 1% de cuarta generación; y
- 0.13% de la quinta generación.

Debido a la importante disminución porcentual de las Empresas Familiares en México, pudiese ser lógico pensar que como cualquier empresa el éxito no está garantizado, sin embargo, las razones que caracterizan la muerte de una empresa que esta administrada y encabezada por el núcleo familiar son las que diferencian tajantemente el éxito de una Empresa Familiar a una que no lo es. Es por esa razón que existen figuras jurídicas que aplicadas de forma estratégica pueden salvaguardar la existencia de la Empresa Familiar y de la misma familia.

Abstract:

The company and the family could be perceived as two antagonistic aspects, because, for years, it has been said that one person can only prosper in money or in love. However, the Family Business tries to survive and live with it. Such is the relevance of these companies at a national and international level that their study and social-legal analysis is transcendent, because Family Companies in Mexico represent 90% of which a:

- 66% are classified as first generation (father);
- 29% the second generation (children);
- 4% third generation (grandchildren);
- 1% fourth generation; and
- 0.13% of the fifth generation.

Due the significant percentage decrease of Family Businesses in Mexico, it could be logical to think that like any company success is not guaranteed, however, the reasons that characterize the death of a company that is managed and headed by the family nucleus are the strongly difference between the success of a Family Business from one that is not. Is for that reason that there are legal figures that, applied strategically, can safeguard the existence of the Family Business and the family itself.

PALABRAS CLAVES/KEYWORDS

Palabras claves:

Empresas Familiares, Sucesión Generacional, Primera Generación, Segunda Generación, Tercera Generación, Planificación Patrimonial, Protocolo Familiar, Gobierno de la Familia Empresaria, Asamblea Familiar

Keywords:

Family Business, Generational Succession, First Generation, Second Generation, Third Generation, Estate Planning, Family Goverment, Family Assembly

Agradezco a Dios y a mis seres queridos.

	Página
RESUMEN/ABSTRACT	2
PALABRAS CLAVES/KEY WORDS	4
AGRADECIMIENTOS	6
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULOS	
I. EMPRESAS FAMILIARES	14
a. INCIDENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL	
b. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR (EF)?	17
i. CONCEPTO	
ii. CONCEPTO RECONOCIDO DE TALLA INTERNACIONAL	
c. TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR (EF)	19
i. EMPRESA DE PROPIETARIO	
ii. EMPRESA DE HERMANOS	
iii. EMPRESA DE PRIMOS	
d. SISTEMA DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	21
i. MODELO DE LAS TRES DIMENSIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	
ii. ENFOQUES COMPLEMENTARIOS	
e. DIFERENCIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR (EF) A UNA NO FAMILIAR	26
f. CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	28
i. TIPOS DE CONFLCITOS	
ii. SOLUCIÓN A LOS CONFLCITOS	
iii. COMUNICACIÓN	
g. DEBILIDADES-FORTALEZAS Y LIMITES DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	30
i. LIMITACIONES ESTRCUTURALES	
h. SUCESION GENERACIONAL	
i. DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA GENERACIÓN	32
ii. DE LA SEGUNDA A LA TERCERA GENERACIÓN	

iii. DE LA TERCERA GENERACIÓN EN ADELANTE

II. ORGANIZACIÓN SUCESORAL

a. LA SUCESIÓN PATRIMONIAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR (EF)	38
i. PLANIFICACIÓN “MORTIS CAUSA”	
1. TESTAMENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	
a. CONCEPTO JURIDICO	
b. TIPOS DE TESTAMENTOS	
i. TESTAMENTO PUBLICO ABIERTO	
ii. TESTAMENTO PUBLICO CERRADO	
iii. TESTAMENTO OLÓGRAFO	
iv. TESTAMENTO SIMPLIFICADO	
c. CAPACIDAD	
d. CONTENIDO DE UN TESTAMENTO	
ii. PLANIFICACIÓN “INTER VIVOS”	45
1. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF)	
a. SOCIEDAD ANÓNIMA	
b. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
c. TRANSFORMACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS LEGALES	49
2. USUFRUCTO Y NUDA PROPIEDAD	
3. FIDEICOMISO PARA LA PLANEACIÓN PATRIMONIAL	51
a. PARTES	
b. FORMA DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO	
c. PATRIMONIO	
d. CAUSAS DE EXTINCIÓN DEL FIDEICOMISO	
e. CARACTERÍSTICAS DEL FIDEICOMISO	
f. COMPARATIVO ENTRE FIDEICOMISO Y TESTAMENTO	
g. COMPARATIVO ESQUEMA DE DONACIÓN	
h. ESQUEMA DE DONACIÓN (CLÁUSULA GATILLO)	

i. ESQUEMA DE DONACIÓN (PREVIA A CONSTITUIR FIDEICOMISO) j. BENEFICIOS DEL FIDEICOMISO PATRIMONIAL	61
III. INSTITUCIONES Y CLAVES LEGALES DEL GOBIERNO DE FAMILIA	
a. PROTOCOLO FAMILIAR i. CONCEPTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR ii. CARACTERISTICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR iii. TIPOS DE PROTOCOLOS FAMILIARES iv. IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR	
b. GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA i. CONSEJO DE FAMILIA 1. PUNTOS CLAVES PARA LOGRAR UN CONSEJO DE FAMILIA 2. FUNCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA 3. DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE FAMILIA	64
c. LA ASAMBLEA FAMILIAR O JUNTA FAMILIAR i. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA FAMILIAR O JUNTA FAMILIAR	69
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	74

INTRODUCCIÓN

“La Primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo.”

(Anónimo)

La empresa y la familia pudiesen ser percibidos como dos aspectos antagónicos, debido a que, por años, se ha dicho que solo se puede prosperar en el dinero o en el amor. Sin embargo, la Empresa Familiar trata de sobrevivir y convivir con ello. Tal es la relevancia de estas empresas a nivel nacional e internacional que su estudio y análisis socio-jurídico resulta trascendente, debido a que las Empresas Familiares en México representan un 90% de las cuales un 66% están catalogadas como de primera generación (Padre), siendo un 29% la segunda generación (hijos), un 4% las de tercera generación (nietos), un 1% de cuarta generación y un 0.13% de la quinta generación.¹

Es por esa razón que la presente tesis tendrá como objetivo principal señalar los principales problemas de las Empresas Familiares y como ello afecta a la sucesión generacional. Por esta razón se determina que para lograr el objetivo principal planteado es necesario resolver como objetivos secundarios los siguientes:

1. Destacar la incidencia de las Empresas Familiares a nivel nacional e internacional.
2. Definir el funcionamiento y sistema de una Empresa Familiar.
3. Explicar las razones principales por las que las Empresas Familiares no subsisten a una transición generacional.
4. Determinar las principales figuras jurídicas para una planeación patrimonial.
5. Desarrollar un caso práctico.

Con frecuencia se piensa que las empresas de origen familiar son pequeñas entidades económicas sin tecnología, con escasos recursos financieros y sistemas administrativos incipientes, sin embargo, empresas como Ford de la familia Walton y Grupo Elektra, son organizaciones de corte familiar que claramente corrigen esta idea falsa. De acuerdo con el reporte de la Family Business Magazine, diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo

¹ San Martín Reyna Juan Manuel y Encalada Durán Jorge Alberto. **Radiografía de la empresa familiar en México**. 1ª ed. México. UDLAP, 2017, p.7. Disponible en línea: UDLAP < <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf> > (Consulta: Mzo. 24, 2021).

son mexicanas, entre las que destacan Femsa, con una importante participación accionaria de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo y donde la familia Zambrano es la principal accionista; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos.²

Lo anterior solo demuestra la gran necesidad de una planeación pertinente dirigida a la supervivencia de este tipo de empresas, con el fin de poder preservar su estabilidad y crecimiento debido a que ellas representan parte importante del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y de la creación de empleos en México. El presente estudio pretende señalar los principales problemas de las Empresas Familiares y como ello afecta a la sucesión generacional. Por esta razón el estudio se concentrará en tres capítulos.

El primero de ellos se centrará en la Empresa Familiar, se abordarán cuestiones como:

- ¿Qué relevancia tiene la Empresa Familiar en nuestro país y en el mundo?
- ¿Qué tipos y sistemas de Empresas Familiares existen?
- ¿Cuáles son las diferencias que caracteriza a una Empresa Familiar de una que no lo es?
- ¿Qué tipo de conflictos enfrenta la Empresa Familiar?
- ¿Qué tipos de debilidades-fortalezas y límites componen a una Empresa Familiar?
- ¿Qué papel juegan las distintas generaciones para la vida o muerte de la Empresa Familiar?

El segundo capítulo se centrará en identificar y desarrollar las figuras jurídicas que tengan mayor relevancia al momento de una sucesión generacional de una Empresa Familiar. Y terminando con el tercer capítulo, el cual tendrá como propósito aplicar el conocimiento adquirido mediante un caso de estudio.

² Mayo Castro Armando. **EMPRESAS FAMILIARES EN MEXICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LAS SUCESIONES**. México, p. 2646. Disponible en línea: UANL <<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2643-2666%20Empresas%20familiares%20en%20M%E2%80%99Axico,%20Gobierno%20Corporativo%20y%20la%20Sucesion.pdf>> (Consulta: Mzo. 24, 2021).

CAPÍTULO I

EMPRESAS FAMILIARES

1. INCIDENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no solo al destino de esta, sino también al núcleo familiar y social de un país. La salida de este último tiene un impacto para los miembros de la familia, así como para los empleados de esta y para aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios.

Si bien es incuestionable que las empresas familiares son fuente de riqueza para sus propietarios, también es cierto que ello es fruto de considerables esfuerzos y sacrificios de generaciones con el propósito de resguardar el legado a sus antecesores a diferencia de otros modelos de negocio. La característica principal que distingue a la mayoría de las empresas familiares es la creación de un ambiente único, el cual motiva a un “sentido de pertenencia” y que, consecuentemente, establece objetivos específicos por parte de esta.

La intervención de la empresa familiar en el mercado parece ser constante debido a que es la mayor figura por la que se decide operar alrededor del mundo. Por ejemplo, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido 76%, en los Estados Unidos el 90%, en América Latina un 70% y un 42% representa las empresas familiares que cotizan en Bolsa. Por consiguiente, se estima que, dada su importancia en el mercado, estas contribuyen entre el 35% y 65% del Producto Interno Bruto (PIB) en los estados de la Unión Europea (EU), a su vez entre el 40 a 45% del PIB en América Latina y entre el 65% y 82% del PIB de Asia.³

El Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza enlista basándose en sus ingresos, a las 500 empresas de propiedad familiar más influyentes del mundo. Un estudio llevado a cabo por esta Universidad determina que las empresas

³ Ídem, p.9.

familiares constituyen entre el 80% y 90% de las empresas en el mundo.⁴ Lo cual nos permite inferir su importancia en la contribución en buena medida de la riqueza, empleo e innovación en cada país.

Aun cuando la figura de la empresa familiar resulta ser un factor positivo en cuanto a temas económicos y sociales, desafortunadamente en la legislación mexicana parece ser un sector ignorado y desprotegido por las razones que a continuación se plantean.

En primer lugar, el hecho de que el país no cuente con un censo formal sobre la empresa de familia es alarmante, debido a que esto brinda una falta de certeza de la situación real de estas, además de ignorar los problemas a los que se enfrentan, dando como resultado la carencia de propuestas efectivas las cuales busquen las formas y los medios legales idóneos de apoyar su crecimiento, dando como consecuencia un impacto positivo en áreas económicas y sociales de nuestro país.

A pesar de ello, el sector privado se ha dado a la tarea de estudiar y analizar la situación de la empresa de familia en nuestro país, tal es el caso del Centro de Investigaciones de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) la cual fue creada con el objetivo de acercar al mundo académico y empresarial a través de la investigación, asesoría y consultoría con el fin de contribuir a la generación y difusión de conocimiento de la empresa familiar en México. Cabe destacar, en palabras de los autores Juan Manuel San Martín Reyna y Jorge Alberto Durán Encalada, sobre su investigación lanzada por la CIEF denominada “Radiografía de la empresa familiar en México”:

*El CIEF está **consciente** de la **problemática** asociada a la **empresa familiar**, por lo que se ha realizado un gran esfuerzo para **entender** su **realidad** en nuestro **país**.*

[...]

*Ante la **falta de información estadística confiable**, el desarrollo de una investigación científica y rigurosa sobre empresas familiares se ve **truncado** ya que se requiere trabajar con bases de datos empresariales y una metodología que permita aproximar, con mayor precisión, la forma de **identificar** este **tipo de empresas**. Para ello, los **organismos encargados de desarrollar datos estadísticos** en nuestro **país** – como el Instituto Nacional de Estadística,*

⁴ Center for Family Business. **How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. 2019. Disponible en línea: Building a better working world < <https://familybusinessindex.com/> > (Consulta: Mzo. 24, 2021).

Geografía e Informática (INEGI) – debería incluir datos que permitan la identificación de empresas familiares en los censos económicos haciendo énfasis principalmente en aspectos de propiedad, administración y gobierno corporativo.

Con base en lo antes mencionado, es incuestionable la urgencia por parte del sector público de desarrollar datos estadísticos en nuestro país con el fin de conocer y entender la situación de las empresas familiares en México con el propósito de facilitar estudios e investigaciones con mayor grado de rigurosidad.

Por otro lado, la investigación mencionada nos aproxima de forma modesta a la realidad de nuestro país debido a que estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la microempresa, son familiares, y que generan el 67% del empleo en el país.⁵ En realidad, las empresas familiares en México representan un 66% catalogadas como de primera generación (Padre), siendo un 29% la segunda generación (hijos), un 4% las de tercera generación (nietos), un 1% de cuarta generación y un 0.13% de la quinta generación.⁶

En otras palabras, la mayor parte de las empresas familiares en México pertenecen a la de primera generación. A causa de lo anterior, la realidad de nuestro país es clara al definir que la empresa familiar mexicana es de primera generación y que resulta un arduo trabajo convertirse en una se segunda y tercera generación. Los factores y motivos que provocan que esta transición sea frustrada se verán más adelante.

En segundo lugar, la falta de reconocimiento de la Empresa Familiar en la legislación mexicana. Lo anterior es preocupante debido a que, al no existir en nuestro derecho un concepto que atienda a la figura de la Empresa Familiar ello ocasiona un obstáculo relevante para atender conforme a derecho problemas legales que puedan surgir, y más importante los que pudiesen ser prevenidos en este tipo de empresas dando como resultado la ausencia de seguridad jurídica.

Es por esa razón que el presente capítulo pretende responder cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué es la Empresa Familiar (EF)?

⁵ San Martín Reyna Juan Manuel y Encalada Durán Jorge Alberto, Ob. Cit., p.10.

⁶ Ídem, p.60.

- ¿Como funciona una Empresa Familiar?
- ¿Qué tipo de problemas enfrentan las Empresas Familiares de aquellas que no lo son?

2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR (EF)?

a. CONCEPTO

Se considera una Empresa Familiar (EF) a aquella que contenga las siguientes características:⁷

- **El control accionario reside en pocas familias.** No es necesario tener la mayoría, sino mantener el control de la empresa.
- **Hay una porción significativa de su patrimonio** en la empresa o en el grupo de empresas.
- **Quienes dirigen la empresa** son los miembros de la familia.
- **La familia define el proceso sucesorio.** Los vínculos familiares son los determinan el proceso de sucesión.

En las empresas no familiares las relaciones son principalmente económicas, en las Empresas Familiares (EF) tienen un peso muy fuerte las relaciones personales y la concepción que la familia tenga sobre la empresa. Los accionistas/socios de las EF tienen importantes diferencias con los de las empresas no familiares. Suelen tener mayores dificultades emocionales y operativas de cambio.

Empresa y familia son dos caras de la misma realidad, que es la Empresa Familiar (EF). Podemos hacer el siguiente cuadro clasificador de las principales diferencias:⁸

Variable	Familia	Empresa
Pertenencia	Finalista	Utilitarista
Permanencia	Fija	Variable
Roles	Evolutivos	Estables
Relaciones	Emocionales	Racionales
Lazos	Identidad	Competencia
Distribución	Necesidad	Aportación
Comunicación	Informal	Formal

⁷ Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL**. 1ª ed. México, LID, 2017/2021, p. 27.

⁸ Tarragona Jordi. **TEMAS CLAVE DE LA EMPRESA FAMILIAR**. 1ª ed. España. PROFIT EDITORIAL, 2019/2021, p.51.

b. CONCEPTO RECONOCIDO DE TALLA INTERNACIONAL

A causa de los innumerables intentos por consolidar un concepto unificador sobre esta figura, en el año 2008 se aprobó la definición oficial por parte de las dos principales instituciones internacionales de empresas familiares las cuales fueron la de Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y, en Milán por el Board of Family Business Network (FBN). La definición que es la que se adopta desde ahora en el Instituto de la empresa familiar es la siguiente: ⁹

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o, personas de la familia que fundó o, fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o, ha adquirido el capital social de la empresa; o, son propiedad de sus esposas (os), padres, hijo (s) o, herederos directos del hijo (s).
- La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
- Al menos un representante de la familia o pariente que participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar, si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social) o, sus familiares o, descendientes poseen 25% de los derechos de voto, a los que da derecho el capital social.

Por otro lado, de acuerdo con las definiciones centradas en el control empresarial, una empresa familiar es efectivamente controlada por una familia, solo cuando se fija como condición que una familia disponga de un porcentaje suficiente de los derechos de voto, para garantizarle el control efectivo de la empresa.

⁹ Ídem, p.32-33.

3. TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR (EF)

Existe una clasificación en Empresas Familiares (EF) según el número de propietarios. En este sentido, se habla de empresa de propietario, hermanos y primos.

La tendencia natural de una Empresa Familiar (EF) es seguir el proceso de engrandecimiento. Esto supone una mayor complejidad y mayor reto de gobierno; y mas aun si aumenta la dimensión de la familia mas que la de la empresa. Si esta no puede soportar a aquella, conviene hacer el proceso de reducción, es decir, pasar de empresa de primos a empresa de hermanos, o de esta a propietario único.

A continuación, se presentan la clasificación según el nmero de propietarios en una Empresa Familiar (EF):¹⁰

a. EMPRESA DE PROPIETARIO

El poder se encuentra en manos de una sola persona la cual puede decisiones con rapidez gracias a los pocos procesos formales. En caso de que la empresa crezca se empieza a delegar, si bien se mantiene el control de las cuestiones críticas. Es el formato habitual en la fase inicial de la empresa, pero no exclusiva de esta.

b. EMPRESA DE HERMANOS

Pasar de propietario único a ser una empresa de hermanos quiere decir trabajar de manera obligatorio en equipo. Las estructuras y el proceso pueden llegar a ser muy informales. Es posible que lo que hayan forjado los hermanos no sea el trabajo en equipo, sino la competencia por la atención de los padres.

Los hermanos que trabajan en la empresa suelen repartirse las responsabilidades de manera que cada uno de ellos tiene autonomía. Tienen el riesgo de que para evitar conflictos se centren en exceso en su área y puedan perder una visión global.

A continuación, se explican los dos tipos de empresas de hermanos que pueden existir:

1) *Primus inter padres*

- Hay un líder reconocido de manera formal o informal

¹⁰ Tarragona Jordi. **TEMAS CLAVE DE LA EMPRESA FAMILIAR**. 1ª ed. España. PROFIT EDITORIAL, 2019/2021, p.57.

- El líder se caracteriza por ser sensible y consultivo con el fin de minimizar conflictos
- La autoridad del líder debe ser reconocida y no impuesta
- El puesto de líder debe renovarse de manera continua

2) Liderazgo compartido

- Todos tienen la misma autoridad, sin embargo, las direcciones compartidas suelen ser aparentes, al final suele haber uno que es quien tiene la última decisión, aunque no siempre ejerce su poder.

El entendimiento entre hermanos se puede ir diluyendo a medida que se vean influenciados por nuevos lazos afectivos.

c. EMPRESA DE PRIMOS

Las percepciones y expectativas pueden ser muy diferentes debido a diversos factores tales como la falta de convivencia entre primos, diferencias de edad, entre muchas otras. Los más jóvenes pueden ver bloqueadas sus posibilidades de acceder a lugares de dirección o gobierno. Además, el número de accionistas que no participan en la dirección ni en el gobierno aumenta; y, en consecuencia, aumenta la diferencia la información que se recibe de la empresa, y esto es una de las causas del aumento de desafección.

Una cuestión muy conflictiva puede ser la evaluación de los hijos respectivos y, a menos que las estructuras y el grado de profesionalización sean adecuados, la continuidad de la empresa de primos es muy difícil, ya que la diversidad de puntos de vista y opiniones se amplía.

La complejidad aumenta respecto a la empresa de hermanos en función de tres factores: el número de integrantes de cada rama, y a que cuantos mas sean menos poder nominal tienen. La capacidad de cada rama de formar coaliciones, es decir de actuar como si fuese uno. Y la presencia de cada rama en lugares de dirección.

A efectos aclaratorios presento este cuadro de las diferentes clasificaciones de Empresas Familiares (EF):

Por números de propietarios	Por tipo de implicación	Por etapa evolutiva
Empresa Familiar (EF) de propietario	Empresa Familiar (EF) de trabajo	Creación

Empresa Familiar (EF) de hermanos	Empresa Familiar (EF) de dirección	Expansión
Empresa Familiar (EF) de primos	Empresa Familiar (EF) de gobierno	Madurez
	Empresa Familiar (EF) de inversión	
	Empresa Familiar (EF) coyuntural	

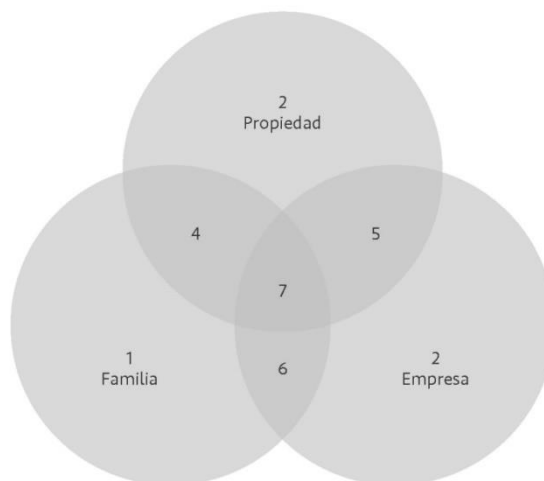
4. SISTEMA DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF)

a. MODELO DE LAS TRES DIMENSIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF)

En la Empresa Familiar (EF) existen tres círculos de intereses legítimos: propiedad, empresa y familia. De acuerdo con el Modelo de los Tres Círculos (figura 1.1) se destacan los siguientes puntos:

- Es el Modelo más empleado para comprender las distintas situaciones dentro de la Empresa Familiar.
- Señala principalmente tres áreas las cuales interactúan y conviven entre ellas dentro de la Empresa Familiar: Familia, propiedad y empresa.
- El modelo explica la forma en que se superponen los sistemas familia, empresa y propiedad, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenece

Figura 1.1. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Gersik, Davis, McCollom y Lansberg, 1997.

a alguno de los siete subconjuntos conformados por las áreas de sus intersecciones.

Con base al Modelo de los Tres Círculos se determina que al: ¹¹

I. Círculo de la familia pertenecen:

- a. Todos los miembros de un mismo grupo familiar.

II. Círculo de la empresa comprende:

- a. Solo a los miembros que trabajan dentro de ella, percibiendo un sueldo a cambio del trabajo que desempeñan y agregando valor a la organización.

III. Círculo de la propiedad incluye:

- a. A los dueños de las acciones o participaciones sociales de la empresa, quienes tienen igualmente una serie de derechos y obligaciones sobre la misma.

Con base en lo anterior, el Modelo de los Tres Círculos prevé siete roles diferentes dentro de la Empresa Familiar los cuales se enlistan a continuación:

- Rol #1:** Miembros de la familia que no trabajan en la empresa y no tienen participación en la propiedad.
- Rol#2:** Propietarios que no pertenecen a la familia no trabajan en la empresa.
- Rol#3:** Personas que trabajan en la empresa, que no son propietarios y no tienen ninguna vinculación con la familia.
- Rol#4:** Propietarios que trabajan en la empresa, sin vinculación con la familia.
- Rol#5:** Propietarios que trabajan en la empresa, sin vinculación con la familia.

¹¹ Davis, P. 1983. **Realizing the potential of family business.** *Organizational Dynamics*. Periodicals Division. American Management Association. Summer.

Rol#6: Miembros de la familia que trabajan en la empresa, sin participación en la propiedad.

Rol#7: Propietarios, miembros de la familia, que trabajan en la empresa.

Como se puede apreciar cada uno de los roles asignados pretende representar el interés dentro de una Empresa Familiar. Pero la realidad es que el punto de conflicto el cual la Empresa Familiar se tiene que afrontar, es el de aquellos familiares que consideran a la empresa como parte de la familia y no como un círculo distinto. Lo anterior se puede ver reflejado cuando se suscita algún conflicto entre algunos miembros de la familia y ello se ve reflejado en la esfera de la empresa, afectando la eficiencia y desarrollo de esta última. Se considera que el factor subjetivo de los miembros de la familia afecta a la empresa.

Una parte muy importante de esta realidad, a lo mejor en gran parte oculta, que hay que gestionar en cualquier situación humana, son los sentimientos y emociones. Y en una Empresa Familiar (EF) mucho más, porque para bien y para mal, están presentes sentimientos y relaciones desde la infancia; o incluso desde generaciones anteriores. La Empresa Familiar (EF) amplifica los sentimientos familiares, bien sea acelerándolos o frenándolos. Y si es para bien, mejor, pero si es para mal, peor.

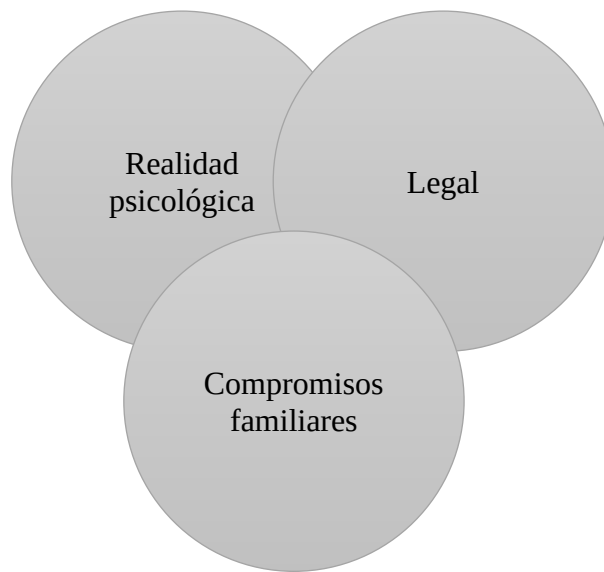
En teoría, en las empresas las decisiones son racionales, es decir, que se tomen mediante la argumentación y la negociación. Pero emoción y razón siempre van juntas, se generan en diferentes lugares del cerebro y a ritmos diferentes. Somos personas, por tanto, los sentimientos están omnipresentes.¹²

¹² Tarragona Jordi. **TEMAS CLAVE DE LA EMPRESA FAMILIAR**. 1ª ed. España. PROFIT EDITORIAL, 2019/2021, p.63.

b. ENFOQUES COMPLEMENTARIOS

Visto las tres dimensiones se propone por el profesor Alfonso Bolio Arciniega¹³ que los mismos tienen que estar analizados por otros tres que denominan “enfoques complementarios”: legal, compromisos familiares y realidad psicológica (figura 1.2)¹⁴

Figura 1.2



i. ENFOQUE LEGAL

La empresa, la propiedad y la familia, se encuentra claramente influidas y reglamentadas por las leyes correspondientes, según sus ámbitos de aplicación. No podemos olvidar que hay una realidad legal a la cual nos tenemos que atener y saber aprovechar adecuadamente.

¹³ Ha colaborado como profesor del IPADE de las áreas de factor humano y de empresa-familia durante 39 años y en la actualidad es profesor decano. Además, es miembro de la GBSN ACADEMIC BOARD y de la INTERNACIONAL ACADEMY OF MANAGEMENT.

¹⁴ Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL**. 1ª ed. México, LID, 2017/2021, p. 34.

La prevención y planeación es fundamental, y es importante conocer los instrumentos de que se disponen. Mas adelante, se profundizará en los mismos, pero, a modo de resumen, algunos documentos que son relevantes para una prevención y planeación patrimonial son:

- Donación
- Usufructo y nuda propiedad
- Capitulaciones matrimoniales
- Testamento
- Fideicomiso
- Sociedades mercantiles
- Protocolo Familiar

ii. ENFOQUE EN COMPROMISOS FAMILIARES

Se refiere a las reglas de funcionamiento que se establecen para tener una relación adecuada y ordenada. Se le conoce como código familiar, protocolo, acuerdo marco, convenio familiar, carta magna, entre otros nombres. Este tema se abordará de manera más amplia y detallada más adelante.

iii. REALIDAD PSICOLÓGICA

Hay que empezar diciendo que la familia en toda Empresa Familiar (EF) es el centro de todo. Sin familia no hay Empresa Familiar (EF), y sin su cuidado no hay futuro para ella. Por tanto, para una familia empresaria la familia es el primer elemento al que hay que entender. Aunque lo anterior es cierto, no hay que confundir la atención de su prioridad con su nivel de importancia. Es decir, la familia tiene, en una empresa familiar, el mismo nivel de importancia que los otros factores claves: la empresa, el negocio, la propiedad y la sucesión.¹⁵

La Empresa Familiar (EF) tiende a ser compleja por las relaciones, rasgos y tareas que se presentan de forma simultánea en sus múltiples dimensiones, ámbitos y sistemas que la conforman. Una mejor comprensión por parte de todos los integrantes de las dificultades

¹⁵ Nogales Fernando. **LA FAMILIA EMPRESARIA**. España. DIAZ DE SANTOS, 2008/2021, p.11.

que en este tipo de organizaciones se generan, puede ayudar a lograr una mejor capacidad para sortear dificultades y permanecer en el tiempo.

5. DIFERENCIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR (EF) A UNA NO FAMILIAR

Una diferencia esencial entre una Empresa Familiar (EF) y una empresa no familiar es el peso de los sentimientos. En las Empresas Familiares (EF) se busca alcanzar una T.I.R. (Tasa Interna de Retorno). En la familia se busca LATIR (del corazón). Esto es, en las empresas la rentabilidad sobre el capital tiene mucha importancia. Los resultados financieros reciben un gran valor y son un referente para la toma de decisiones. En la familia impera la emocionalidad, los afectos y preferencias al tomar una determinación. No es lo mismo despedir a un <<desconocido>> que a un familiar. No es lo mismo llegar a casa y decir pestes de un <<desconocido>> que del padre, hijo o hermano. No es lo mismo dejar el trabajo en una empresa no familiar que en una Empresa Familiar (EF). En una empresa no familiar es más fácil dejar los problemas del trabajo en la puerta de casa. Estas ideas podrían resumirse en el siguiente cuadro:¹⁶

Cuadro 1. Diferencias entre la familia y la empresa

FAMILIA	EMPRESA
La base son los sentimientos	La base es la exigencia en la tarea
El comportamiento es inconsistente: “Es mi hijo, así lo quiero”	El comportamiento es consiente, existen evaluaciones y retroalimentación de la evolución y desempeño de la empresa
Visión hacia dentro	Visión hacia afuera
Se minimiza el cambio	Se explota el cambio
Cariño como prioridad: LATIR	Rentabilidad como prioridad: la T.I.R.

A causa de lo anterior es preciso inferir que una Empresa Familiar (EF) también enfrente a las siguientes circunstancias:¹⁷

¹⁶ Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL**. 1ª ed. México, LID, 2017/2021, p. 30.

¹⁷ Soto Figueroa Mario, Ob. Cit., p.53-54.

- La efectividad es sacrificada por la afectividad. Por ejemplo, si el esposo es el director general y la esposa la gerente de administración, es muy común que se confundan y que actúen de acuerdo con la relación de esposos y, no de acuerdo con las funciones del puesto que les corresponde.
- Carencia de indicadores clave de desempeño. El miembro de la familia que ejerce un puesto directivo o gerencial no está sujeto a indicadores de desempeño, es decir, a parámetros claros de rendimiento y de resultados requeridos por la empresa.
- La empresa es considerada como una especie de fundación o casa hogar. Algunas empresas parecen tener como objetivo mantener cada vez a más miembros de la familia, sin importar las aportaciones reales que estos hacen a ella.
- Carencia de competencias. Los miembros de la familia no cuentan con entrenamiento formal para ser empresarios, por lo que es común que la empresa se dirija desde el área de producción.
- Falta de seguimiento a metas y compromisos. Es muy común que en la empresa familiar no exista quien le exija resultados al puesto de director de la empresa, pues normalmente este último, también es el dueño de la misma.

De hecho, cualquier transición que implique una reorganización en la familia, en la empresa o en ambas, puede ocasionar conflictos, hasta en las familias más tranquilas. Las crisis de los negocios, los fallecimientos, reveses económicos, divorcios y otros cambios estructurales tienen altas probabilidades de crear situaciones en que sea particularmente útil comprender cómo funcionan las familias.

El deceso de un miembro de la familia, la lectura del testamento o el solo hecho de compartir el plan patrimonial, puede suscitar cuestionamientos sobre la justicia y las expectativas de sus miembros.

También el hecho de despedir a un miembro de la familia y/o celebrar algún fideicomiso, puede provocarles intranquilidad. Asimismo, reorganizar el consejo de administración de la empresa, también puede desencadenar sentimientos enraizados desde la infancia. En

fin, son situaciones comprometidas con la cultura y el origen de la estructura de la Empresa Familiar (EF).¹⁸

6. CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF)

La calidad de las relaciones familiares es crucial para el éxito de la Empresa Familiar (EF). Si ya es retador llevar un negocio, mas es llevar uno familiar. Gestionar una Empresa Familiar (EF) es especialmente retador en tanto y cuanto además de los conflictos naturales de la empresa se han de añadir los familiares entre padres e hijos, entre hermanos...¹⁹

a. TIPOS DE CONFLCITOS

- **Conflictos estructurales entre los círculos de interés:** empresa -familia-patrimonio. La solución seguramente requerirá creación y profesionalización de órganos de gobierno los cuales hablaremos más adelante.
- **Conflictos intergeneracionales.** Las personas tenemos etapas vitales diferentes y diferentes visiones del mundo. Para el progenitor (especialmente si es el fundador) el negocio es una extensión de si mismo, con lo que tiene mucha dificultad para desprenderse. Aunque desee ceder al hijo, hacerlo significa renunciar al poder. Esto puede sentirse frustrado, y puede acabar en una situación de hostilidad o franca dependencia.

En las Empresas Familiares (EF), los hijos suelen tratar a los padres como padres, y no como superior orgánico. Los padres suelen ser extremistas: o demasiado indulgentes, con lo que se cargan la empresa; o demasiado exigentes, con el que se cargan la familia.

Los hijos a lo mejor están mas formados que lo progenitores en temas técnicos; pero la madurez se alcanza con los años y la experiencia.

¹⁸ M. F. Whiteside, C. E. Aronoff y J. L. Ward, **Cómo trabajan juntas las familias en sus empresas**, México, Planeta, 2005, p. 61.

¹⁹ Tarragona Jordi. **TEMAS CLAVE DE LA EMPRESA FAMILIAR**. 1ª ed. España. PROFIT EDITORIAL, 2019/2021, p.67-69.

- **Conflictos intrageneracionales.** La rivalidad entre miembros de la misma generación puede ser igual de intensa que entre diferentes; e incluso puede ser potenciada por la predecesora. La que se produce entre hermanos se inicia en la infancia por atraer la atención de los padres. Puede mantenerse oculta y explotar de repente. Y puede hacerlo no cuando falta el padre, sino la madre, que suele ser quien hace de puntual. El problema se puede complicar con la aparición de añadidos. La solución podrá venir de la búsqueda de los elementos de unión. La rivalidad entre miembros de la misma generación que trabajan en la Empresa Familiar (EF) puede quedar escondida por el hecho de que estos están en diferentes áreas operativas que no necesitan mucha coordinación. Los problemas pueden surgir a la hora de tener que tomar decisiones estratégicas que necesitan consenso. En terceras y cuartas generaciones se puede tener mas proximidad entre miembros de diferentes generaciones que de la misma, por temas de edad.
- **Conflictos por sexo.** Aun hay quien piensa que según el sexo se tiene diferente capacidad empresarial.

b. SOLUCIÓN A LOS CONFLCITOS

No importa lo bien que se lleven entre si hoy los integrantes de una familia, es muy probable que en el futuro algún conflicto grave, o lo mejor es en la siguiente generación o por causa de ella. Conviene prever su aparición y los procesos de solución.

La intervención de un tercero externo puede ayudar cuando las partes son incapaces de resolver el conflicto por si mismas. Estar de acuerdo en su intervención ya es una muy buena señal. El tercero puede actuar como mediador, buscando mejorar la comunicación y encontrar puntos de acuerdo para que la partes lleguen a una solución.

Es importante recordar que a partir de una edad las personas normalmente no cambian, con suerte, como máximo se adaptan. Hacer constar por escrito y firmar los acuerdos es una buena medida de prevención.

c. COMUNICACIÓN

Se ha destacado que una de las características de las familias fuertes y organizadas es la capacidad de compartir una comunicación abierta y frecuente. A los miembros de una

Empresa Familiar (EF) no les gusta la idea de tratar temas y dificultades familiares, encuentran muy difícil hablar sobre ello, y mucho mas analizar lo que va mal y lo que hay que hacer para asegurarse de que los problemas no interfieran con el funcionamiento eficiente del negocio. Suele haber una especie de agenda “prohibida” que abarca una serie de temas potencialmente delicados que pueden generar conflictos desagradables. A pesar de que muchos conflictos familiares solo pueden ser resueltos si se abordan lo suficientemente pronto, el mensaje oculto es dejar que todo siga como esta. Este es el motivo por el cual las empresas familiares tienen tantas posibilidades de extinguirse y desaparecer, porque el peso de los conflictos no reconocidos y sin resolver puede ser tan grande que hunda la empresa.²⁰

La combinación de familia y negocio es absorbente y complicada en las mejores circunstancias, e imposible en las peores. Sin embargo, si los propietarios, sus esposas y sus hijos aprenden a comunicarse y a compartir sus ideas entre si sobre los temas importantes a los que debe enfrenarse la familia, si los hijos tienen un foro en donde expresar sus opiniones abiertamente y tomar parte en la política que se pone en práctica, es posible que la familia lleve adelante la empresa con cierta unidad. Al buscar este objetivo, es de gran ayuda establecer unos procedimientos organizados y un marco formal y legal en el que el dialogo pueda tener lugar.

7. DEBILIDADES-FORTALEZAS Y LIMITES DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF)

Algunas de las debilidades de las Empresas Familiares (EF) son según por su grado:²¹

- **Nepotismo.** Tendencia a favorecer a los familiares.
- **Enfeudamiento.** Se crean áreas o grupos cerrados dentro de la empresa, que resguardan su trabajo celosamente y se vuelven impermeables para otros.
- **Autocracia.** Se ve a los hijos más pequeños de lo que son, lo cual implica dificultad para delegar.
- **Paternalismo.** Se protege al hijo al extremo.

²⁰ Leach Peter & Bogod Tony. **Claves de la empresa familiar.** 1ª ed. España. BDO Audiberia, 2006/2021, p.101-103.

²¹ Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL.** 1ª ed. México, LID, 2017/2021, p. 108.

- **Anquilosis en las cabezas.** Cuando las personas que dirigen extienden su gestión mas de lo recomendable y los cambios en la dirección se dan por cuestiones biológicas que por conveniencia de la empresa.
- **Buscar gente pequeña,** que no opaque a los familiares que trabajen en la empresa.
- **Resistencia al cambio** y a la inversión de terceros.

Existen debilidades específicas o exclusivas de las Empresas Familiares (EF):

- **Desinformación:** Cuando solo uno, o pocos, conocen los datos financieros reales de la empresa.
- **Confusiones de los flujos:** De compra-venta de productos; trabajo-salario; inversión-beneficio y prestamos-réditos.
- **La manipulación familiar,** por igualdades mal entendidas y favores especiales.
- **Indefinición estructural,** por falta de un organigrama real.
- **Se heredan problemas** no resueltos.
- **Domina la biología,** ya que los relevos dependen de los familiares disponibles y se crean puestos exprofeso.

Algunas conveniencias y fortalezas de las Empresas Familiares (EF) para existir:

- **Por temas patrimoniales,** para proteger a la familia y asegurar su futuro.
- **Porque se trabaja mejor en un equipo familiar,** donde surge más fácilmente la confianza, existe mejor comunicación, intereses comunes y se da mayor entrega.
- **Porque la empresa puede autofinanciarse** con recursos de la familia.
- **Porque no existe otra opción,** al no poder contratar a profesionales externos.

Con base a lo anterior se cuestiona ¿Hasta qué punto la empresa puede seguir siendo familiar? ¿Debe dejar de ser familiar? Las Empresas Familiares (EF) suelen manifestar ciertos problemas que anticipan un punto limite, en el cual deberá decidirse si prevalece la empresa o la familia, cuando han desaparecido las ventajas naturales de la empresa familiar, esto es, la coordinación del trabajo en equipo y la entrega a una finalidad común. Dichas manifestaciones suelen ser: ²²

²² Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL.** 1ª ed. México, LID, 2017/2021, p. 85.

- Conflictos entre padres e hijos o entre hermanos
- Excesos de gastos
- Resistencia al cambio
- Dificultad para conseguir financiamiento
- Personal capaz fuera de la familia
- Falta de estructuración de gobierno corporativo
- Planeación de una sucesión

Si bien es cierto las Empresas Familiares (EF) pueden llegar o no a un punto limite, es conveniente reflexionar sobre las limitaciones propias de este tipo de organizaciones:

a) LIMITACIONES ESTRUCTURALES

Por diversas razones, los problemas estructurales resultan mas complejos en una Empresa Familiar (EF), por los siguientes motivos:

- La **primera** es que las capacidades deben estar no solo a la altura de los requerimientos actuales, sino también de los objetivos a futuro y muy difícil ponderar la capacidad personal de gestión para lograrlos.
- La **segunda**, porque el autoanálisis de las capacidades personales y familiares es subjetivo y se negará la falta de habilidad en la dirección debido a que son difícilmente medibles. Lo anterior es resultado de que las habilidades de dirección apuntan a la persona o personas que se estiman, haciendo compleja los requerimientos de la misma.
- La **tercera** razón es que, ante los problemas estructurales, se plantea una bifurcación: o tienen prevalencia los principios familiares dentro de la empresa o la tienen los requerimientos de la misma.

8. SUCESION GENERACIONAL

El proceso sucesorio constituye, sin duda alguna, una de las principales causas de destrucción de todo proyecto empresarial. El primer desafío al que se enfrentan las empresas familiares es la permanencia de la familia en una empresa por mas de cien años o, al menos por cuatro generaciones. Las estadísticas sobre la longevidad de Empresas

Familiares nos muestran la enorme dificultad existente en el momento sucesorio. En México representan un 66% catalogadas como de primera generación (Padre), siendo un 29% la segunda generación (hijos), un 4% las de tercera generación (nietos), un 1% de cuarta generación y un 0.13% de la quinta generación. Se confirma así la famosa aseveración según la cual la primera generación crea, la segunda continua y la tercera destruye.²³

La empresa no la hereda un sucesor, la hereda una familia. Es conveniente no olvidarlo. La sucesión es un proceso familiar, no un proceso individual.²⁴

Una motivación básica para muchos de quienes lideran empresas familiares es salvaguardarlas y perpetuarlas. El razonamiento en que se apoya este deseo varía según las familias, pero entre las consideraciones más importantes se encuentra las siguientes:²⁵

- 1) Mantener la empresa en manos de la familia de una generación a las siguientes se considera como la forma más efectiva de proteger la riqueza y la seguridad de la familia a largo plazo.
- 2) Puede darse la inquietud de que, si la empresa, los lazos familiares y la cercanía de la unidad familiar se debilitan al seguir cada miembro de la familia su propio camino. En ocasiones el negocio es considerado como <<pegamento familiar>>.
- 3) Se considera a la compañía como guardiana de los valores familiares, por lo que salvaguardar la existencia del negocio sería una forma de preservar los arraigos valores y tradiciones familiares.
- 4) La venta del negocio podría arriesgar la forma de ganarse la vida de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.
- 5) Puede considerarse el negocio como un monumento al fundador de la familia, una conmemoración permanente al trabajo duro y a los logros que el representan, y algo digno de ser transmitido y conservado por las generaciones sucesivas.

Al mismo tiempo, esta transición entre generaciones es un proceso que implica los cambios más significativos que tienen lugar en la relación de la familia con la empresa,

²³ Serrano Cañas Manuel José. **El cambio generacional en empresas familiares**. España. Marcial Pons ediciones jurídicas y sociales, 2013/2021, p. 24-25.

²⁴ Nogales Fernando. **LA FAMILIA EMPRESARIA**. España. DIAZ DE SANTOS, 2008/2021, p. 82.

²⁵ Leach Peter & Bogod Tony. **Claves de la empresa familiar**. 1ª ed. España. BDO Audiberia, 2006/2021, p. 47-53.

con cada generación haciendo frente a sus propios desafíos que pueden amenazar la subsistencia de la empresa.

La continuidad por las siguientes generaciones de la idiosincrasia implantada por el fundador a la Empresa Familiar (EF) requiere afrontar un trascendente problema técnico-jurídico.²⁶ La destrucción del tejido empresarial, como consecuencia de fenómenos sucesorios mal gestionados, comporta, como daños colaterales, altísimos costes sociales en términos de pérdida de puestos de trabajo, así como afectación al crecimiento económico del país términos de la importante aportación de este tipo de empresas al PIB nacional y posiblemente a daños en las relaciones familiares.

a) DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA GENERACIÓN

La Empresa Familiar (EF) tiende a volverse mas compleja con el paso del tiempo, y especialmente con la transición de una generación a la siguiente. El fundador debe esforzarse en ser objetivo, pensar que la empresa puede permanecer, aunque el ya no esté. Por tanto, debe buscar en la próxima generación al más capaz profesionalmente hablando para el futuro de la organización, al que posea mas sentido del negocio y tenga mayor iniciativa. Incluso, con la posibilidad de contar con un profesional externo, si es que hay carencias importantes entre los candidatos familiares.

El tamaño de la empresa implica que ahora necesita una estructura formal; se debe fichar a individuos con capacidad de mando, no únicamente técnica; la autoridad en la toma de decisiones debe delegarse a los directivos veteranos; deben establecerse controles para regular la toma de decisiones. Y mientras sucede todo esto, los hijos del fundador van creciendo.

Para perpetuar la empresa familiar el fundador contará normalmente con sus hijos para integrarse en la empresa. Si no es eso lo que quieren, habrá que buscar gente de fuera para dirigir la firma, y las mejores vías para tomar esta decisión. La integración de los hijos trae consigo una nueva serie de problemas. Por ejemplo:

- ¿Qué papel se espera que adopten?

²⁶ Serrano Cañas Manuel José. **El cambio generacional en empresas familiares**. España. Marcial Pons ediciones jurídicas y sociales, 2013/2021, p. 21.

- ¿Qué salario recibirán?
- ¿Cómo afectara su contratación a los empleados leales que no son de la familia?
- ¿Cómo se evaluará su actuación?
- ¿Tienen suficiente preparación profesional como para integrarse en el negocio?
- ¿Cómo deberán elegirse entre ellos a un futuro líder?
- ¿Quién debería heredar las acciones del negocio?

Todas estas preguntas se complican aun mucho mas por el doble papel del fundador como padre y empresario y es en donde por primera vez, la sucesión se ha convertido en un tema prioritario.

Un nexo común que vincula casi todas las decisiones cruciales que deben tomarse en este momento para asegurar el éxito en la transición del negocio de una primera a una segunda generación, es que hay decisiones que tanto el fundador como sus hijos prefieren evitar. Por supuesto, hay algunos propietarios que intuitivamente entienden los ingredientes principales para una transición con éxito, como una familia unida, comunicación, iniciar pronto el proceso de planificación patrimonial, formación, etc. Planificar pronto es importante también desde el punto de vista tributario en las herencias.

Lamentablemente es en estos momentos donde comúnmente se abre una idea casi mística para el fundador, sus hijos y empleados (no familiares) de que toso se solucionará por si mismo al final. Esto so suele suceder, y muchas empresas so sobreviven al proceso de sucesión entre un director general y otro, hecho demostrado por lo estudios que demuestran que en México representan un 66% catalogadas como de primera generación (Padre), siendo un 29% la segunda generación (hijos), un 4% las de tercera generación (nietos), un 1% de cuarta generación y un 0.13% de la quinta generación.²⁷

En otras palabras, la mayor parte de las empresas familiares en México pertenecen a la de primera generación. A causa de lo anterior, la realidad de nuestro país es clara al

²⁷ Ídem, p.60.

definir que la empresa familiar mexicana es de primera generación y que resulta un arduo trabajo convertirse en una segunda y tercera generación.

b) DE LA SEGUNDA A LA TERCERA GENERACIÓN

La transición de la segunda a la tercera generación suele ser más sencilla de encajar en la familia. Ya han superado con éxito el paso de la primera a la segunda generación, aprendiendo mucho de la experiencia. Además, los miembros de la segunda generación tienen algunos factores a su favor:

- El negocio que han heredado sigue en pie y funcionando
- El fundador probablemente se habrá asegurado de que recibieran una mejor educación que la que el tuvo.
- Es posible que sean más hábiles en la dirección del negocio.
- Puede que represente una fuente de entusiasmo y vigor nuevos que impulse al negocio a una nueva fase de expansión y crecimiento.

Por otra parte, algunos sucesores, habiendo crecido en un ambiente protegido de comodidad y seguridad financiera, puede que no comparta la dedicación de su padre al negocio familiar. Puede que se hayan incorporado a la empresa con un sentimiento de obligación, y su falta de motivación y dedicación puede llevar a la desaparición de la empresa, acompañada frecuentemente por un deterioro en las relaciones familiares.

Cuando la segunda generación tiene que decidir cuales de sus hijos asumirá la responsabilidad del negocio habrá mas candidatos a la sucesión; también, las relaciones entre primos se convertirán en un tema a tratar. Los primos tendrán, como uno de sus padres, un cuñado/a que creció fuera de la familia y, como consecuencia de ello, el o ella puede tener valores distintos. Esta diversidad significa que, en la transmisión de la segunda a la tercera generación, la comunicación, el liderazgo y la habilidad para resolver conflictos entre primos, se convierte en un desafío importante.

c) DE LA TERCERA GENERACIÓN EN ADELANTE

Cuando llegue el turno de la tercera generación ya habrá un negocio bien establecido, y puede que haya varias docenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés en él.

Como ya hemos mencionado, una característica importante de la tercera generación es la diversidad. Esta fase es vital establecer algún mecanismo de escape antes de que surjan los conflictos inevitables, un mecanismo que facilite liquidez interna para poder comprar y vender las acciones de esta manera permitiendo a quienes quieran salir del negocio familiar que lo puedan hacer. La estadística inexorable de que solo un 4% de los negocios familiares sobreviven a la tercera generación es un recordatorio claro de la importancia de este tipo de mecanismos.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN SUCESORAL

1. LA SUCESIÓN PATRIMONIAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR (EF)

Todos somos mortales y de ello se deduce que, para poder salvaguardar la continuidad y vitalidad de la empresa, los propietarios deberán considerar la planificación para la sucesión y cerciorarse de que tienen lugar como una de sus principales responsabilidades. Con frecuencia, las primeras ideas reales sobre la sucesión se precipitan por la enfermedad o defunción del fundador. Además de los riesgos graves que supone para la empresa, este es el peor momento para que la familia preste la atención necesaria a este asunto. Es por ese motivo, que la sucesión no debe ser *un secuso*, sino un proceso cuidadosamente planificado.²⁸

a. PLANIFICACIÓN MORTIS CAUSA

i. TESTAMENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF)

Se dice que es aconsejable elaborar un testamento, porque así dejaremos resueltos los problemas sucesorios. Ello es en parte verdadero. Se acude ante un notario para preguntarle que se debe hacer. Se plantean una serie de opciones. Una de las alternativas consiste en la posibilidad de otorgar testamento, gozando de libertad absoluta para heredar o desheredar. Se puede instituir herederos a quien se plazca y establecer las condiciones y modalidades que se deseen, todo lo anterior bajo el marco legal aplicable. Cuando se acude ante un notario para otorgar testamento es casi seguro que se brinde información sobre diversos tipos de testamentos que existen, como son el testamento publico abierto, el testamento publico cerrado, el testamento ológrafo o el testamento publico

²⁸ Leach Peter & Bogod Tony. *Claves de la empresa familiar*. 1ª ed. España. BDO Audiberia, 2006/2021, p. 205.

simplificado. Cabe destacar que el mas recurrido y utilizado es el testamento público abierto.

En el caso de las Empresas Familiares (EF) y en general, la vía testamentaria puede ser de gran ayuda. La repartición de la herencia es un momento crucial para la continuidad de la Empresa Familiar (EF) en el tiempo. Saber que dejar a quien según sus aptitudes y actitudes puede ser determinante para la muerte o permanencia en el tiempo de aquello que como Empresa Familiar (EF) tanto ha costado crear.

Es importante, por lo tanto, tener en cuenta que lo justo no siempre es dar a todos lo mismo, como se dice coloquialmente. “hay que conocer a nuestra gente”; necesitamos saber cuáles son las cualidades de cada miembro de la familia y saber quién le haría bien a la empresa y quien no. De modo que, si se pretende ser justo, se dejara la Empresa Familiar (EF) a quien garantice su continuidad en el tiempo, no a quien seguramente hará que esta desaparezca, dejando en el olvido el que posiblemente es uno de nuestros mayores legados. Son precisamente los legados los que nos permitirán ser justos al momento de redactar nuestro testamento.

Esta figura permite heredar bienes específicos a personas específicas, de modo que se puede optar por tres opciones (generales) distintas al momento de testar:

1. Transmitir toda la masa hereditaria de manera universal y en partes igual entre todos los herederos.
2. Transmitir un parte en forma de legados y lo restante de forma universal.
3. Transmitir mediante legados.

Todo dependerá del análisis que se realice con el fin de elegir lo mejor para la familia y empresa.

La falta de un testamento propicia conflictos familiares, sociales, pérdida de patrimonios o juicios largos y costosos. Esta situación se agudiza aun mas en Empresas Familiares (EF), debido a que la lucha por el poder y control interno se intensifica una vez que muere el fundador o líder familiar.²⁹

²⁹ Rizo Rivas Mario Jose. **Reglas del juego: el rol del testamento en la empresa familiar**. México. 2014, p. 47. Disponible en línea: VLex <https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/empresa+familiar%3B+testamento/WW/vid/577269410> (Consulta: Ago. 23, 2021).

1. CONCEPTO JURÍDICO

De acuerdo con el artículo 1192 del Código Civil de Nuevo León:

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

- Sujeto capaz: la persona cuente con un cabal juicio
- Personalísimo: una sola voluntad y sea un acto unilateral (no apoderado y unipersonal)
- Revocable: modificable
- Libre: una voluntad libre y consiente (fuera de vicios)
- Disposición de bienes: carácter patrimonial
- Cumple deberes para después de la muerte: carácter extra-patrimonial
- Acto solemne, aun cuando no es incluida en la definición legal

2. TIPOS DE TESTAMENTOS

a. TESTAMENTO PÚBLICO ABIERTO

Este testamento es un acto solemne, personalísimo, revocable y libre, otorgado ante notario, por el que una persona llamada testador, dispone de sus bienes y derechos y declarado o cumple obligaciones para cuando ocurra su muerte. Al constar en escritura publica permite tanto al notario como los testigos en su caso, conocer su contenido.

El testamento es **solemne**, pues es requisito de validez que se cumplan todas las formalidades y solemnidades que la ley marca, como es la continuidad del acto, la lectura por el notario y el testador cuando este lo desea, la declaración y constancia de que todas las formalidades fueron cumplidas.³⁰

³⁰ Lozano Tomas. **TESTAMENTOS, SUCESIONES Y ALGO MAS**. 1ª ed. México. OCEANO DE MÉXICO, 2009/2021. pg. 22.

Es **personalísimo**, debido a que hacerse por quien lo otorga, no siendo válida la representación, es decir, no puede hacerse un testamento por apoderado.

Es **revocable**, debido a que siempre podrá revocar y modificar. Nunca podrá otorgarse un testamento irrevocable.

Y es **libre**, pues el testador debe contar con plena libertad para decidir lo que le conviene y quiere; y debe ser otorgado ante notario, investido de fe pública, para hacer constar los actos y hechos jurídicos que la ley obliga, o los que las personas deseen consten ante él.

b. TESTAMENTO PÚBLICO CERRADO

El testamento publico cerrado, cuya elaboración corresponde al testador, es redactado por el o por otra persona, a su ruego, debiendo este rubrica todas las hojas y estampar su firma al calce. Concurrirá el testador en compañía de tres testigos ante notario y declarará que en el pliego que esta en el cerrado que exhibe consta su testamento, o exhibirá un pliego declarando que en el consta su testamento, el que introducirá en un sobre, cerrando y sellándolo en su presencia y la de los testigos. El notario levantará un acta donde conste lo anterior, y colocará la misma razón el testador, los testigos y el notario. El testador puede conservar el sobre donde esta su testamento o darlo a guardar a otra persona, o depositarlo en el Archivo Judicial. Ni el notario, ni los testigos conocen el contenido del documento.

Se dispone que el testamento publico cerrado quedara sin efecto si el sobre se encuentra abierto o el pliego donde consta esté roto. Por lo que este no ofrece ninguna seguridad.

c. TESTAMENTO OLÓGRAFO

Es aquel que se encuentra escrito de puño y letra por el testador y debe ser depositado en el Archivo General de Notarias. Este testamento tiene poco arraigo. Ofrece muchos problemas. Uno de sus inconvenientes es que el testador normalmente no es perito en la materia y, por lo tanto, puede plantear disposiciones que son contrarias a normas de

derecho o difíciles de cumplir. El trámite de la sucesión será complicado debido a que los herederos, al fallecer el testador, deben acudir ante un juez de lo familiar con los testigos, donde debe abrirse el sobre en su presencia y se debe declarar formal el testamento. Ambos tipos de testamento el ológrafo y el publico cerrado presentan el mismo problema: como fueron escritos por el testador sin intervención de algún profesional que lo oriente, suelen presentar numerosos errores de redacción. Es importante recordar que el trámite sucesorio al fallecimiento del testador es complicado y puede resultar más problemático si no se hace correctamente.

d. TESTAMENTO SIMPLIFICADO

Es el que se otorga ante notario respecto a un destinado a vivienda o que también se destinara a vivienda, por el adquiriente en la escritura de adquisición o en la regularización que lleven a cabo las autoridades del Distrito Federal o cualquier dependencia o entidad de la Administración Publica Federal, respecto a inmueble cuyo valor al momento de su adquisición no exceda de 25 salarios mínimos de la zona correspondiente al Distrito Federal elevado al año. En los casos de regularización, no importa el monto. El testamento designara uno o mas legatarios, o sea beneficiarios del bien, pudiendo establecer el derecho de acrecer entre ellos, o designarlos sustitutos. Si fueren incapaces y no tuvieren representante legal, se les podrá designar un representante, solo para el efecto de que al fallecer puedan efectuar el trámite de adjudicación del bien, en ele mismo acto y ellos mismos pueden ser beneficiarios, lo que es una excepción a la regla de que el testamento debe ser personalísimo y nunca puede intervenir en el que pueda resultar con algún provecho o beneficio.

3. CAPACIDAD

Al otorgarse el testamento, el notario deberá evaluar la capacidad del testador. Se trata de una cuestión difícil que, en muchas ocasiones, da lugar a pleitos y conflictos. El contacto que el notario tiene con el testador es limitado, generalmente es un periodo de tiempo bastante breve (lo que dura la entrevista entre el notario y el testador y el tiempo que toma la elaboración del testamento). Es común el caso de personas de edad avanzada que padecen algún tipo de demencia senil, la cual no siempre es fácil de detectar a simple

vista. Es frecuente que el testador llegue acompañado de familiares, conyugue, hijos, sobrinos, amigos entre otros.

La capacidad del testador es algo que siempre se presume por lo que el notario debe ser muy cuidadoso a la hora de evaluar el estado del testador. En caso de existir cualquier duda, el notario deberá abstenerse de otorgar el testamento. En ciertos casos la prudencia aconsejara llamar a testigos calificados, por ejemplo, médicos que conozcan al testador y puedan determinar el estado mental y la capacidad de este. Cabe destacar que, para juzgar la capacidad de una persona, se atiende al momento del otorgamiento del testamento y no al momento de su muerte.

4. CONTENIDO DE UN TESTAMENTO

El contenido de un testamento no será siempre patrimonial. Debido a que además de disponer de nuestros bienes y derechos, también se faculta al testador a cumplir obligaciones (disposiciones económicas), reconocer hijos, asumir deudas, nombrar albaceas, tutores, curadores entre otros.

A continuación, se enlista de forma general el posible contenido de un testamento publico abierto:³¹

Contenido general del Testamento Publico Abierto	
Herederos	Título Universal (atraen todo el patrimonio)
Legatarios	Título particular (atraen bienes específicos)

³¹ Rizo Rivas José Mario. **A heredar tranquilidad**. México. 2018, p.51. Disponible en línea: VLex <https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/empresa+familiar%3B+testamento/p2/W/vid/730402013> (Consulta: Ago. 23, 2021).

Albaceas	Ejecutor de la voluntad del testador y pueden ser uno o varios. Sin duda una de las figuras mas importantes al momento de testar. Debido a que es la persona encargada de que se cumpla la ultima voluntad del testador. Es decir, la elección adecuada del albacea propicia un proceso efectivo y eficaz de la sucesión, lo cual inevitablemente permitirá que, quien sea el sucesor de la Empresa Familiar (EF) tome funciones lo antes posible, sin dar espacio a problemas de incertidumbre.
Modalidades	Condiciones, plazos y carga (se regirán por lo establecido en el Código Civil y por las normas aplicables a los contratos condicionales en el libro de obligaciones).
Substituciones	Herederos, legatarios y albaceas
Tutor Testamentario	Representación de menores o incapaces
Revocación de testamentos anteriores	Hay un testamento para cada etapa de la vida. En ocasiones es distinta la intención de un recién casado a la de una persona que ya tuvo hijos. El sentido de la herencia suele ir variando según las circunstancias personales, familiares, sociales y empresariales de cada líder.

	Si las intenciones cambian mientras se tenga vida se puede modificar el testamento.
--	---

b. PLANIFICACIÓN “INTER VIVOS”

i. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF)

La Empresa Familiar (EF) no constituye un tipo de empresa propiamente dicho. Las Empresas Familiares (EF) pueden optar, como las demás empresas, uno de los tipos contempladas en la legislación mexicana vigente (Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley de Mercado de Valores etc.). Lo que caracteriza a la Empresa Familiar (EF) no es una estructura propia y distinta, sino su composición personal, en la medida en que sus miembros están vinculados por lazos de parentesco o constituyen una familia.³²

Del mismo modo, no existe un sistema de órganos de gobierno específico para las Empresas Familiares (EF), sino que la configuración de tales órganos dependerá del modelo jurídico al que responda la empresa en cuestión.

Por lo tanto, la Empresa Familiar (EF) en principio, puede responder a cualquiera de las formas jurídicas previstas en nuestro ordenamiento jurídico vigente. Sin embargo, la estructura legal que tienen la mayoría de las Empresas Familiares (EF) en México son la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM).

Cabe señalar que en el ámbito de las Empresas Familiares (EF) actúan junto a los órganos estrictamente societarios (asamblea general de accionistas, órgano de administración, entre otros), otros órganos que se pueden denominar “familiares” (Asamblea familiar, Consejo de familia entre otros) cuyas funciones suelen delimitarse, de modo mas o menos amplio, en el denominado *Protocolo Familiar* el cual se profundizara más adelante.

³² Sánchez Ruiz Mercedes. **RÉGIMEN JURIDICO DE LA EMPRESA FAMILIAR**. 1ª ed. España. Aranzadi, 2010/2021, p. 76.

Las mencionadas sociedades mercantiles limitan la responsabilidad del empresario, debido a que solo se arriesga en la cantidad invertida, es decir, si la sociedad pierde todo su capital social, el socio/accionista únicamente pierde la cantidad invertida y conserva el resto de su patrimonio, pues la sociedad es una persona distinta al socio/accionista, con un patrimonio propio con el que responde de las operaciones sociales. De esta forma, el socio/accionista separa de un parte de su patrimonio para invertirlo en la empresa. La sociedad también puede tener como ventaja que a través de ella se pueden obtener más recursos: socios, créditos entre otros.

1. SOCIEDAD ANÓNIMA

En la Sociedad Anónima la obligación de los accionistas se limita al pago de sus acciones y la aportación del capital de los accionistas está incorporada a un documento que es la acción, un título destinado a circular, pero que puede tener limitaciones para ello si se pacta en los Estatutos sociales.³³

La acción concede a su titular derechos patrimoniales y corporativos de la sociedad. Los patrimoniales son el derecho al dividendo, la preferencia para aportar en futuros aumento y el derecho a la cuota de liquidación cuando la sociedad se disuelve. Los derechos corporativos consisten en asistir con voz y voto a las asambleas de accionistas, además de tener información financiera de la sociedad. Cuando se tiene 25% en el capital (accionista minoritario), se tiene derecho a nombrar consejero y comisario.

La Sociedad Anónima opera a través de tres órganos obligatorios que son la:

- **Asamblea General de Accionistas**, como órgano supremo.
- **Órgano de administración**. Este puede ser integrado por un Administrador Único (individual) o bien por un Consejo de administración (colectivo).
- **Órgano de vigilancia**. Esta a cargo del comisario el cual tiene la responsabilidad de vigilar las operaciones de la sociedad.

³³ Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL**. 1ª ed. México, LID, 2017/2021, p. 433.

En los estatutos sociales de esta clase de sociedad, por una reforma a la LGSM, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de junio del 2014, se permiten pactos para que se emitan varias series de acciones que concedan distintos derechos a sus accionistas, preferencia entre accionistas si se quieren vender las acciones y otros acuerdos que la hacen mas flexible y que pueden ser útiles para los miembros de la familia que son accionistas o consejeros, con el fin de que tengan garantías en el ejercicio de sus derechos corporativos y económicos.

Para los accionistas minoritarios es conveniente prever en los Estatutos sociales algunas normas para garantizar sus derechos:³⁴

Derecho a:	Sociedad Anónima
Designar y revocar en Asamblea General de Accionistas a algún miembro del Consejo de Administración	Representación del 25% del capital social suscrito y exhibido (Art. 144 LGSM)
Nombrar a un comisario para la vigilancia de la sociedad	Representación del 25% del capital social suscrito y exhibido (Art. 144 LGSM)
Convocar a Asambleas de Accionistas o aplazar la votación	Representación del 33% del capital social suscrito y exhibido (Art. 184 LGSM)
Ejercer acción civil en contra de consejeros, administradores o directivos	Representación del 33% del capital social suscrito y exhibido (Art. 163 LGSM)
Oponerse a decisiones y/o resoluciones tomadas en la Asamblea de Accionistas por la vía judicial	Representación del 33% del capital social suscrito y exhibido (Art. 201 LGSM)

³⁴ Deloitte. **El gobierno corporativo y los derechos de las minorías**. 2012. p. 3. Disponible en línea: <<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gobcorp-y-derechos-minorias.pdf>>> (Consulta: Jul. 20, 2021).

Abstenerse de opinión por posible conflicto de interés	El accionista que tenga un interés contrario al de la sociedad, deberá abstenerse. (Art. 196 LGSM)
Separarse de la sociedad y el derecho a exigir el reembolso de sus acciones	Cualquier accionista que haya votado en contra (en asambleas extraordinarias) respecto al “cambio de objeto de la sociedad”, “cambio de nacionalidad de la sociedad” y/o “transformación de la sociedad”, tendrá derecho a separarse y obtener el reembolso de sus acciones (Art. 206 LGSM)

2. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es un tipo de sociedad en el que, además del capital, cuentan también los socios. La aportación del socio se denomina parte social y no esta destinada a circular, pues para su venta o transmisión requiere la aprobación de la asamblea de socios y si se vende a un tercero (no socio), los otros gozan del derecho del tanto para la adquisición de la parte social.

Esta figura se compone de dos órganos sociales obligatorios que son la:

- **Asamblea de socios**, como órgano supremo.
- **Órgano de administración**. Esta puede estar integrado por un Gerente Único (individual) o un Consejo de gerentes (colectivo).

En este tipo de sociedad el órgano de vigilancia es opcional, el cual la LGSM lo denomina consejo de vigilancia.

Por ser esta una sociedad cerrada en la que los socios deben autorizar el ingreso de nuevos socios, puede ser una estructura legal adecuada para la empresa familiar en la segunda y tercera generación (sociedad de hermanos y de primos), debido a que los socios tienen un

derecho de preferencia en caso de que otro quiera vender o traspasar su parte social. La Sociedad de Responsabilidad Limitada puede ser una controladora de un grupo de sociedades que conforman el negocio familiar.

3. TRANSFORMACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS LEGALES

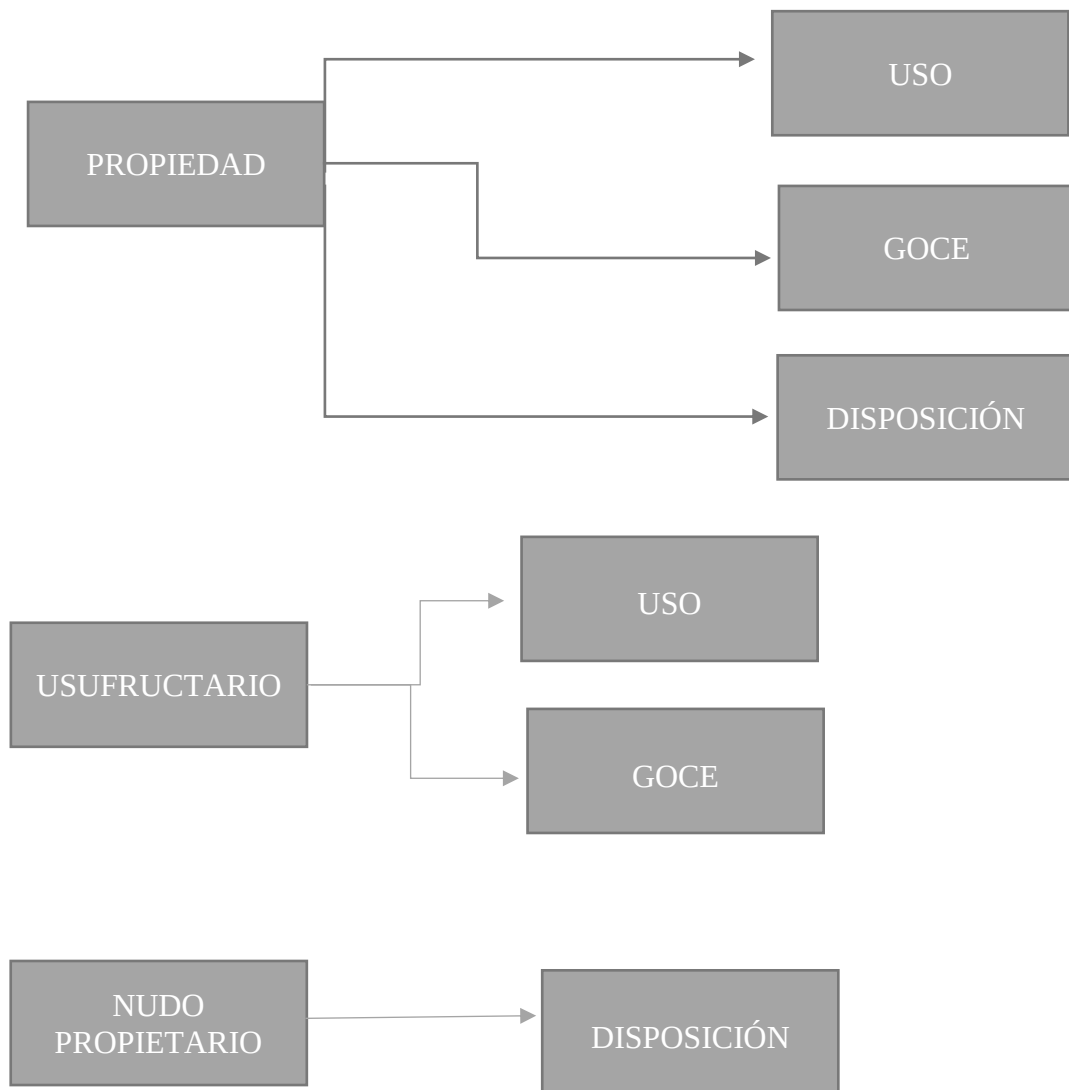
Conforme la Empresa Familiar (EF) evolucione, la estructura legal también debe adaptarse a los retos que presente cada una de sus etapas. Es por esa razón que se recomienda que se evalúe la opción de realizar una transformación al tipo societario con el fin de adaptar y enfrentar los nuevos retos de la Empresa Familiar (EF). Dicha transformación societaria supone que permanece la misma persona moral, solo que cambia de forma y estructura externa.

En frecuente que la primera generación opte por la estructura de la Sociedad Anónima. Cuando la Empresa Familiar (EF) pasa a la segunda generación, se recomienda cambiar el tipo social al de una Sociedad de Responsabilidad Limitada pues, al ser una sociedad cerrada, permite que los hermanos permanezcan con la firma y no vendan sus participaciones a terceros sin el consentimiento de los socios.

Para una tercera generación, la Empresa Familiar (EF) se enfrenta a mayores complicaciones, la Sociedad Anónima Promotora de Inversión brinda mayor protección a los accionistas minoritarios y tienen más acordes con un buen gobierno corporativo.

ii. USUFRUCTO Y NUDA PROPIEDAD

Una forma de disponer en vida o después de la muerte es la figura del usufructo y la nuda propiedad, que esta regulada en el Código Civil. El propietario de un bien (mueble, inmueble, dinero, acciones, partes sociales, entre otras) tiene, respecto al mismo, tres derechos: usar el bien (uso), recibir sus frutos, como rentas, intereses o dividendos (goce) y capacidad para disponer del bien, venderlo (disposición). Como se muestra en la siguiente gráfica:



Estos derechos se pueden dividir en dos personas (o partes) de modo que una de ellas tenga el derecho de usar y recibir los frutos del bien, que es el usufructuario, y otro que sea el propietario, pero sin esos dos derechos (usar y recibir frutos), denominado nudo propietario.

Por ejemplo, en un bien inmueble, en que los padres de una familia adquieren, pueden retener el usufructo vitalicio de ese inmueble para usar o rentar y la nuda propiedad la pueden tener los hijos, quienes no pueden usar o rentar dicho bien, pero deben hacerlo, tanto el nudo propietario como el usufructuario.

Esta figura también se aplica a las acciones o partes sociales de una sociedad en la que, por ejemplo, un padre dona a sus hijos la nuda propiedad de una parte de sus acciones y

se reserva el usufructo vitalicio de las de las mismas para seguir asistiendo a las asambleas, ser consejero y cobrar dividendos.

En todos los casos, a la muerte del usufructuario, o los usufructuarios vitalicios, la propiedad se consolida y los nudos propietarios adquieren los derechos de uso y de recibir los frutos de dicho bien.

El usufructo es también una figura jurídica útil en los testamentos. Por ejemplo, la casa familiar y los bienes muebles de la misma en testamento se lega al cónyuge que sobrevive y a los hijos se les lega la nuda propiedad de esos bienes. Mientras uno de los padres viva, tiene el uso y goce de la vivienda y sus contenidos; a su fallecimiento se consolida la propiedad completa de esos bienes para sus hijos.

iii. FIDEICOMISO PARA LA PLANEACIÓN PATRIMONIAL

El Fideicomiso es un acto jurídico que se constituye con la firma de un contrato celebrado entre los clientes (Fideicomitentes y Fideicomisario) y Fiduciario. La figura del fideicomiso consiste en que el fideicomitente aporta en propiedad a la fiduciaria todo o parte de su patrimonio con el fin de asignar a esta su administración o asegurar el cumplimiento de ciertos objetivos durante su vida o después de su muerte, en beneficio del propio fideicomitente o de terceros.



1. PARTES³⁵

Fideicomitente	Fiduciario	Fideicomisario	Comité técnico
Es quien aporta los bienes o derechos al fideicomiso. Tiene que ser una persona con capacidad para transmitir la propiedad o la titularidad de bienes o derechos objeto del fideicomiso.	Es el titular o propietario de los bienes o derechos. Tiene que ser una institución de crédito aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	Percibe, de manera nominal, los beneficios del fideicomiso, pactados en el contrato. Forma parte del fideicomiso. Tiene que ser una persona que tenga capacidad de goce.	Designado por el Fideicomitente, quien determina su organización y facultades
Acuerda con el Fiduciario los fines del fideicomiso	Realiza con los bienes o derechos los fines acordados con el Fideicomitente	Puede existir fideicomisarios sustitutos para el caso de muerte	Su función es auxiliar al fiduciario en el cumplimiento de los fines del fideicomiso
Designa al o los Fideicomisarios	Tienen todas las facultades legales que sean necesarias	El fideicomitente puede ser Fideicomisario	Es optativo para el Fideicomitente

³⁵ Sánchez Vega Alejandro. **Aspectos fiscales del Fideicomiso**. México. 2012. págs.121-131.Disponible en línea: IMCP < <https://app.vlex.com/#sources/7119> > (Consulta: Abr. 25, 2021).

	para cumplir con los fines		
Designa al Comité Técnico	Entrega al Fideicomisario los beneficios pactados		El Fideicomitente nombra sus integrantes
Puede reservarse la facultad de revertir los bienes o derechos			

2. FORMA DEL CONTRATO DE FIDEICOMISO

De acuerdo con la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito declara que:

- La constitución del fideicomiso deberá constar siempre por escrito.
- En caso en que el fideicomiso tenga como objeto bienes inmuebles deberá inscribirse en la Sección de la Propiedad del Registro Público del lugar en que los bienes estén ubicados. Y surtirá efectos contra terceros desde la fecha de su inscripción.

3. PATRIMONIO

Pueden ser objeto del Fideicomiso toda clase de bienes y derechos (art. 368 LGTOC). En especial las Fiduciarias normalmente aceptan los siguientes:

- Recursos líquidos \$ (Moneda Nacional y Extranjera)
- Acciones - Partes Sociales
- Activos Financieros (Acciones Bursátiles, Certificado, etc.)
- Inmuebles (solo los ubicados en Territorio Nacional).
- Derechos (Derechos de cobro, de créditos, de arrendamientos, seguros, patentes de marcas etc.).

4. CAUSAS DE EXTINCION DEL FIDEICOMISO

Las causales de extinción del Fideicomiso pueden ser (art. 392 LGTOC):

- Por realización del fin para el cual fue constituido.
- Por hacerse imposible el fideicomiso o no darse la condición suspensiva de que dependa dentro del termino señalado en el contrato o en su defecto del termino de 20 años siguientes a la constitución.
- Por haberse cumplido la condición resolutoria al que haya quedado sujeto.
- Por convenio escrito entre el Fideicomitente, fiduciario y fideicomisario.
- Por la revocación hecha por el Fideicomitente cuando se haya reservado expresamente ese derecho.
- Por haberse constituido en fraude de terceros (podrá ser causa de nulidad en cualquier tiempo).
- Por no cubrir la contraprestación a la fiduciaria por un periodo de 3 años.

5. CARACTERISTICAS DEL FIDEICOMISO

Tomando en cuenta la estructura y caracterices del Fideicomiso, hacen de esta, una herramienta muy flexible e idónea para mitigar riesgos en transacciones patrimoniales:

1. Inembargabilidad de Activos – Protegido de embargos de acreedores que afecten al fideicomitente y/o al fiduciario.
2. Indelegabilidad – Por ser un encargo de confianza la responsabilidad del fiduciario es indelegable.
3. Irrevocabilidad – Cumplimiento de finalidad
4. Transparencia en la Administración – Tercero que aporta regularmente toda la información a las partes.
5. Independencia – Patrimonio segregado e independiente.
6. Confidencialidad – Secreto Fiduciario (art. 142 Ley de Instituciones de Crédito)
7. Flexibilidad – Se adapta fácilmente a cualquier estructura familiar.
8. Seguridad – Proporciona solidez y confianza a cualquier tipo de estructura.

6. COMPARATIVO ENTRE FIDEICOMISO Y TESTAMENTO

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre las figuras del fideicomiso y el testamento:

Características	Testamento	Sin testamento	Fideicomiso
Legal	Rígido-Albacea (persona física que puede fallecer)	Indeterminado-Ley-Juicio-Juez-Abogado-Problemática de tiempo	Flexible y determinado reglas claras
Tiempo / Agilidad	Trámite ante notario de 5 a 6 meses ejecución testamentaria	Trámite ante un juzgado de 12 hasta 48 meses (tramite largo)	Inmediato, sin complejidad
Repartición de bienes al fallecimiento	Con base a reglas; rígida, testador y ley, ante Notario o Juárez	Rígida-Ley-Juez	Flexible-procedimiento establecido contractualmente el Fiduciario Transmite: • Montos • Plazos • Condiciones
Confidencialidad	Publico	Publico	Secreto

Costos

3% a 5% calculado sobre el valor de los bienes	10% a 20% calculado sobre el valor de los bienes	Costo Controlado, puesto que se cubre en forma anual durante la vigencia del Fideicomiso
--	--	--

7. COMPARATIVO ESQUEMA DE DONACIÓN

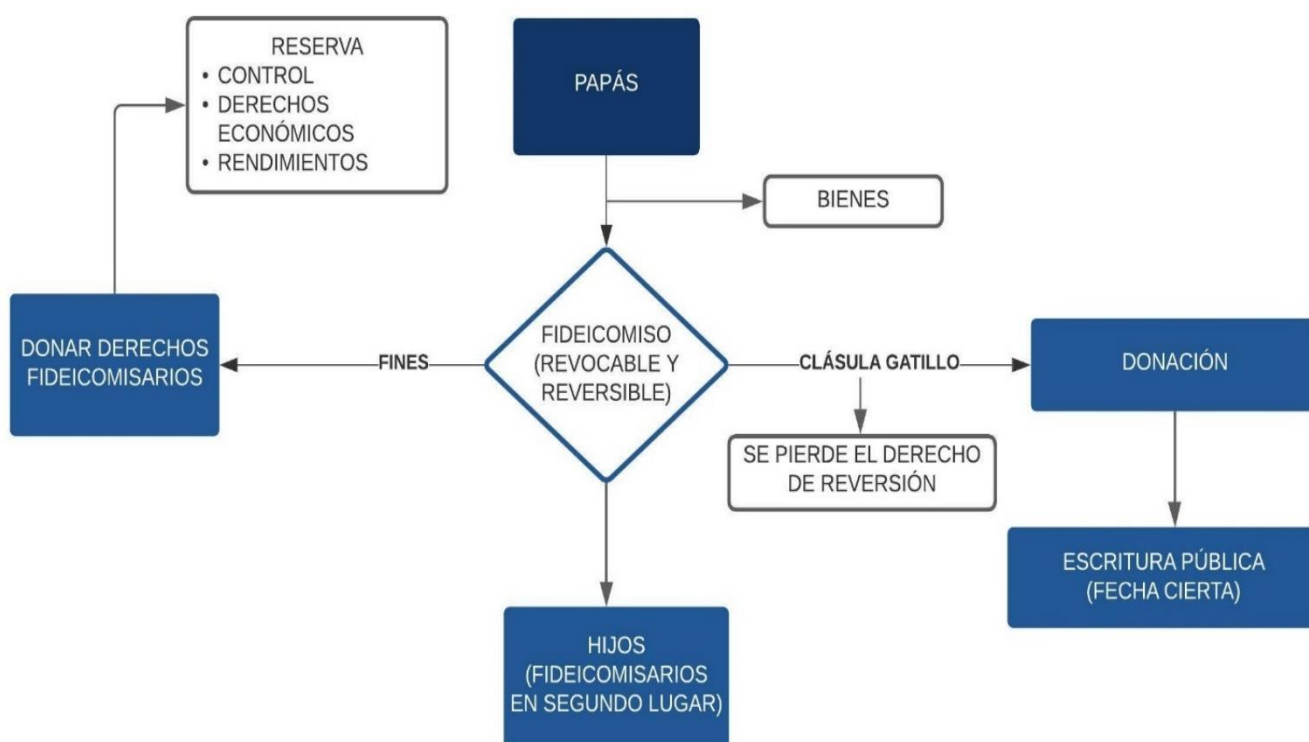
A continuación, se presenta una tabla comparativa entre la figura de la donación dentro y fuera del fideicomiso:

Donación fuera de Fideicomiso	Donación con Fideicomiso
Si es con reserva de usufructo vitalicio, la propiedad se “desmiembra” y por tal mismo existen dos “co-dueños”, un propietario de la “NUDA PROPIEDAD” y otro del “USO Y GOCE” de los rendimientos de los bienes.	La propiedad se consolida en el Fiduciario, se mantiene unida, lo que se donan son DERECHOS FIDEICOMISARIOS.
El donante no puede gravar, ni vender los inmuebles sin el consentimiento de sus hijos donatarios.	El donante de derechos fideicomisarios no requiere el consentimiento de sus hijos, para instruir al fiduciario, a fin de que este pueda gravar o enajenar algún bien inmueble.
Existe el riesgo de que se pague un impuesto sobre la herencia en caso de que se apruebe, cuando se incorpore el usufructo en la nuda propiedad.	Se establece una “Cláusula gatillo” o “de aceleración” de donación de derechos fideicomisarios, reservándose el Donador el control y el derecho a instruir al Fiduciario como administrador.

Los bienes materia de la donación pueden ser gravados o afectados por acreedores de los hijos o por alguna contingencia legal (como el posible divorcio)

Los bienes inmuebles están protegidos, constituyendo un blindaje ante terceros, solo corre los riesgos asumidos y autorizados por el Fideicomitente con cargo al patrimonio del Fideicomiso.

8. ESQUEMA DE DONACIÓN (CLÁUSULA GATILLO)

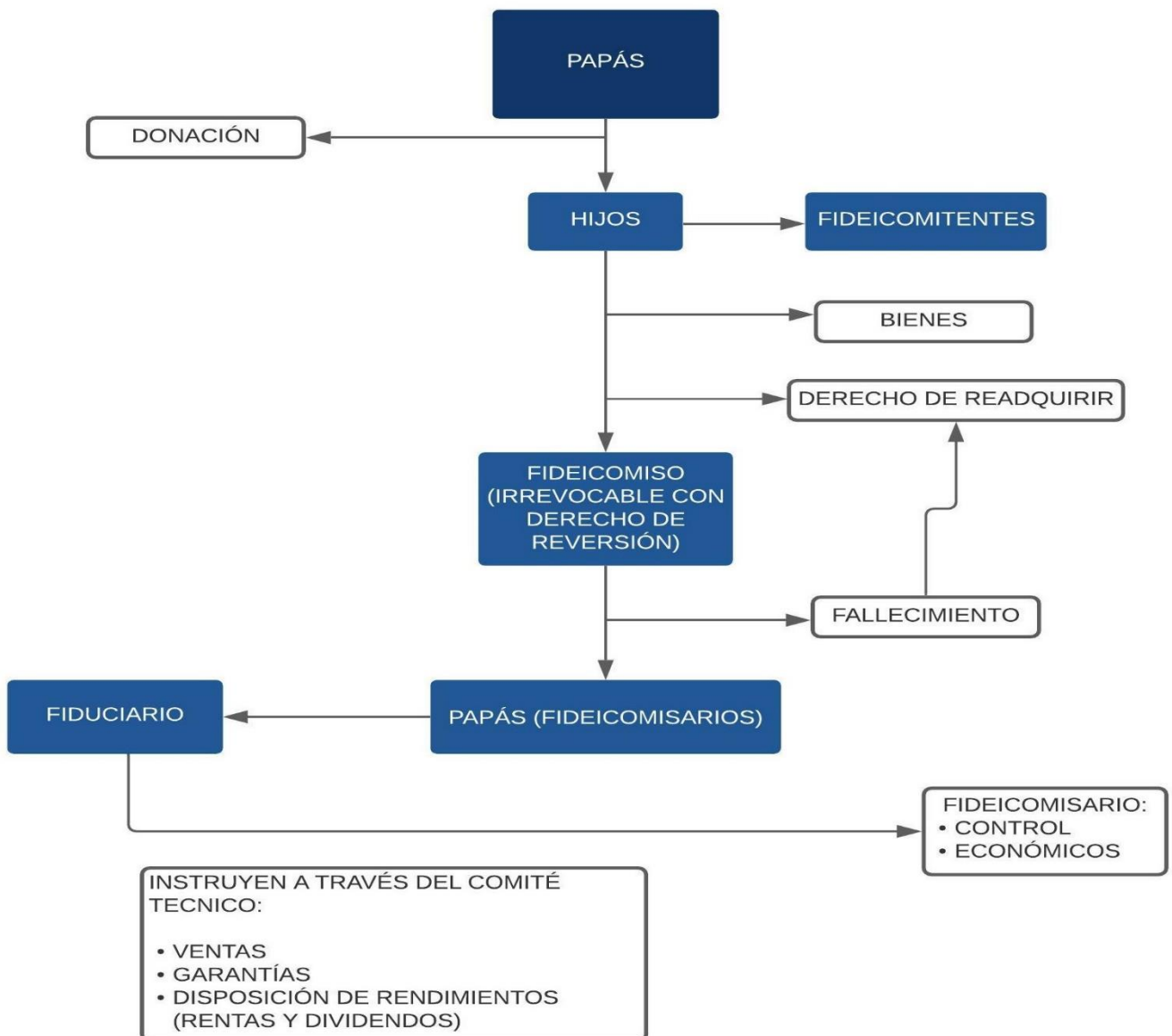


En el presente esquema de donación pretende prevenir que la donación sea gravada por un futuro impuesto. La manera en la que opera es la siguiente:

1. Los padres aportan al Fideicomiso los bienes.
2. Los padres son Fideicomitentes y Fideicomisarios en primer lugar y los hijos en segundo lugar.

3. El Fideicomiso tiene como fin donar los derechos a los fideicomisarios, con reserva de control, derechos económicos y rendimientos.
4. En caso de una reforma en la que se apruebe el gravar las donaciones entre padres e hijos, el Fiduciario con anterioridad, contara con un contrato de donación en el que los padres tendrán el carácter de donantes y los hijos de donatarios. El Donante notificara al Fiduciario para que exhiba la escritura pública de donación. Se sugiere que se celebre en escritura pública para dar fecha cierta a la operación.

9. ESQUEMA DE DONACIÓN (PREVIA A CONSTITUIR FIDEICOMISO)



En el presente esquema de donación pretende prevenir que la donación sea gravada por un futuro impuesto. La manera en la que opera es la siguiente:

1. Los padres donan a los hijos.
2. Los hijos aportan los bienes a un Fideicomiso con el derecho de readquirir.
3. El Fideicomiso será irrevocable y con derecho de reversión.
4. Los padres estarán como fideicomisarios en primer lugar y en caso de fallecimiento de los padres los hijos actualizarán el derecho de reversión.
5. Los hijos como Fideicomitentes designan un comité técnico integrado por los padres los cuales tendrán el control y además de temas económicos.

10. BENEFICIOS DEL FIDEICOMISO PATRIMONIAL

A continuación, se enlista los principales beneficios que otorga la constitución de un Fideicomiso Patrimonial:

- Patrimonio autónomo, destinado a la realización de los fines del fideicomiso
- Se reserva el derecho de Reversión
- Confidencialidad ante terceros e incluso ante los mismos beneficiarios
- Puede establecer una forma de entrega ordenada y cronológica de los bienes a favor de sus beneficiarios
- Los recursos fideicomitados se invierten de conformidad con las instrucciones del Fideicomitente o del Comité Técnico
- El Fideicomitente puede disponer de los recursos fideicomitados en cualquier momento
- Se puede arrendar los inmuebles fideicomitados, directamente por el Fideicomitente sin intervención de la Fiduciaria
- Los inmuebles fideicomitados se pueden transmitir en favor de terceros y constituir hipoteca sobre los mismos
- El Fideicomiso se puede revocar durante la vida del Fideicomitente en cualquier tiempo, sin penalización alguna.
- Se ahorra tiempo y dinero, evitando la sucesión, legítima o testamentaria
- Se da certidumbre al destino de los bienes que confirman el patrimonio del Fideicomitente, para el caso de su fallecimiento

- Sin albacea, lo que evita que, por falta de experiencia, negligencia, deshonestidad, mala fe o muerte se cause perjuicio a los intereses de los beneficiarios
- Se elimina el riesgo que implica tener cotitulares en una cuenta de inversión
- Se evita el congelamiento de la inversión por parte de la institución mientras se resuelve la sucesión
- Imparcialidad de parte de la Fiduciaria, debido a que no existen compromisos sentimentales, familiares o intereses con los Fideicomisarios

CAPÍTULO III

INSTITUCIONES Y CLAVES LEGALES DEL GOBIERNO DE FAMILIA

El presente apartado tiene como finalidad presentar a consideración el instrumento legal con mayor grado de pertinencia para la prosperidad de la Empresa Familiar, el denominado Protocolo Familiar. Este instrumento tiene como finalidad el ser una guía personalizada y consensuada por todos los integrantes de la familia empresaria. Este parte de la idea de que, si se busca trascender en el negocio familiar, se debe empezar por conocer en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se espera llegar.

Así, con base en la posición acordada, se podrá definir cómo se alcanzarán las metas propuestas, estableciendo un plan estratégico. Esto involucra la creación o mejora de la cultura organizacional de la empresa, la cual debe reflejar la misión, visión y vida del negocio, acuñadas bajo los valores del propio fundador; asimismo, se debe analizar profundamente las fortalezas y debilidades con las que cuenta el director, la organización y sus colaboradores, de manera que se optimice el desempeño de los procesos, mediante la delegación efectiva de tareas.

Será determinante que la filosofía corporativa se comunique hacia todas las líneas de trabajo, asegurándonos de que exista una visión compartida y objetivos en común para que los involucrados en el proceso estén comprometidos con los valores empresariales, que deben asemejarse a los de la familia empresaria. El líder de familia debe compenetrar los intereses divergentes entre la empresa y los familiares, procurando la rentabilidad del negocio y la felicidad de los descendientes, con el que pueda asegurar la continuidad de la familia empresaria.³⁶

El Protocolo Familiar es el instrumento idóneo para aterrizar todo lo antes mecanizado para que así se pueda partir de una base bien definida y estructurada del pasado, presente y futuro de la Empresa Familiar.

1. PROTOCOLO FAMILIAR

a. CONCEPTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

³⁶ Rivas Rizo Mario José. **Abrir en caso de emergencia. Guía para el buen desempeño de una organización familiar**. México. 2018. p.95. Disponible en línea: IMCP <<https://app.vlex.com/#sources/23014>> (Consulta: Abr. 25, 2021).

El Protocolo Familiar de acuerdo con Mario Soto Figueroa se define como:

*“[...] un **acuerdo marco** (firmado por los integrantes de la familia) que **regula** las **relaciones económicas y profesionales** entre la **familia**, la **propiedad** y la **empresa**, con la **finalidad** de **garantizar la continuidad y viabilidad** de ésta, en **manos** de la **familia** a lo largo de **sucesivas generaciones**.”³⁷*

Debido a que el concepto anterior es meramente doctrinal se considera importante mencionar la definición del Protocolo Familiar de acuerdo con el Real Decreto 171/2007 publicado el 16 de marzo del 2007:³⁸

*“[...] **conjunto de pactos** suscritos por los **socios** entre sí o con terceros con los que guardan **vínculos familiares** respecto de una **sociedad no cotizada** en la que tengan un **interés común** en orden a lograr un **modelo de comunicación y consenso** en la toma de **decisiones** para **regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad**. [...]”*

b. CARACTERISTICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Las principales características que definen un Protocolo Familiar es:

- Es un contrato plurilateral: El Protocolo Familiar necesariamente está dirigido a obligar un numero plural de personas. Por esta razón debe ser considerado un contrato plurilateral.
- Es un contrato atípico: El Protocolo Familiar no encaja dentro de ninguno de los contratos regulados por la ley.

c. TIPOS DE PROTOCOLOS FAMILIARES

Se pueden clasificar los pactos recogidos en el Protocolo Familiar en tres categorías:

- **Fuerza Moral** (también llamados pactos entre caballeros). No crean derechos ni obligaciones entre los firmantes del documento protocolario, por lo que su incumplimiento solo podrá ser objeto de reproche por los miembros de la familia. En general, se incluyen en esta categoría los pactos referentes a normas de conducta o a

³⁷ Soto Figueroa Mario. **PROTOCOLO FAMILIAR**. México. 2018, p.31. Disponible en línea: VLex <<https://app.vlex.com/#sources/22928>> (Consulta: Abr. 25, 2021).

³⁸ **Real Decreto 171/2007**. Disponible: BOE <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>>

asuntos relacionados con la ética, la filosofía y los valores que deben inculcarse a los integrantes de las siguientes generaciones.

- **Fuerza Contractual Simple.** Éstos originan derechos y obligaciones únicamente entre los firmantes del documento, que los legitiman a acudir al auxilio de los tribunales. Incluyen los pactos relacionados a las normas que regulan el vínculo entre los firmantes, o el de los firmantes con la familia y con la empresa (por ejemplo, los principios generales de la política retributiva de los miembros de la familia, las condiciones de salida de los familiares de esta, o la incorporación o no de asesores externos a los órganos de gobierno de la organización).

- **Fuerza o Eficacia Frente a Terceros.** Son aquellos que, además de vincular a todos los firmantes del protocolo familiar, pueden hacerse valer frente a terceros ante los tribunales competentes. En este apartado se comprenden los pactos que normalizan los aspectos corporativos de la empresa, por ejemplo: el régimen de usufructo o de transmisión de acciones y participaciones sociales han de ser objeto de desarrollo en otros instrumentos complementarios, principalmente en las capitulaciones matrimoniales, testamentos, donaciones y en los estatutos sociales

En general, la literatura sobre empresa familiar considera al Protocolo Familiar como el más importante instrumento formal de gobierno con que cuentan las organizaciones de esta naturaleza, a pesar de que solo un número reducido de ellas dispone de él.

d. IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Por lo tanto, las ventajas derivadas de utilizar un protocolo familiar son las siguientes:

- **Establecer** una delimitación entre el ámbito de actuación de la familia y el de la empresa, evitando así interferencias entre ambas instituciones.
- **Objetivar y despersonalizar** determinadas decisiones que, de manera ordinaria, son susceptibles de generar tensiones y conflictos internos entre los miembros de la familia (por ejemplo, la obligación impuesta a todos los familiares de otorgar capitulaciones

matrimoniales y de establecer el régimen de separación de bienes como régimen económico matrimonial).

- **Anticipar** los problemas que previsiblemente podrán plantearse en torno a la familia y a la empresa, así como las soluciones que se proponen a los mismos.
- **Instaurar** los cauces necesarios para resolver (en el seno de la familia) los problemas no previstos, que eventualmente se planteen, para garantizar que no alcancen a la empresa.

Para resultar eficaz, el multicitado instrumento familiar, como acuerdo marco que es, ha de ser complementado por otros documentos. Las capitulaciones matrimoniales, el testamento, la donación y los estatutos sociales son necesarios para implementar una buena parte de los compromisos contenidos en el Protocolo, dentro del ámbito matrimonial, sucesorio y societario, respectivamente.

2. GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Tanto el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar/Junta Familiar muestran el procedimiento adecuado para solucionar aquellos problemas que se vayan planteando en la familia y cuya solución o forma de dirimirlos no esté prevista en el Protocolo Familiar.³⁹

a. CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia es el máximo órgano de gobierno del Protocolo Familiar, está integrado por los miembros significativos de la familia, pertenecientes a todas las ramas familiares, que, por su edad o por su propiedad se estime conveniente. Sus funciones esenciales son la aplicación y desarrollo del Protocolo familiar, proponiendo las modificaciones y actuaciones necesarias. Tiene como objetivo representar una especie de asamblea general de accionistas con interés común familiar, mismo que debe ser

³⁹ Molina Cárdenas Santiago. **Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa inversiones GDG S.A.** Bogotá, p. 58. Disponible en línea: Universidad EAN <<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/213/MolinaSantiago2010.pdf;jsessionid=131A5005CA9416E0C01B905C015E1BA4?sequence=1>> (Consulta: Abr. 25, 2021).

integrado por miembros de la familia involucrados en la empresa, así como por uno o varios consejeros externos. Es recomendable que en el Consejo tengan representación todas las ramas familiares y que, a ser posible, sea multigeneracional.⁴⁰

El Consejo de Familia tiene que definir con detalle los modelos de organización y dirección de la Empresa Familiar (EF), así como el papel reservado a los miembros familiares en los diferentes órganos de la empresa. Debe dar respuesta a cuestiones como:

- ¿Quién debe ser accionista?
- ¿Quién debe ejercer los derechos políticos y económicos y de qué forma?
- ¿Cuál debe ser la política de dividendos?
- ¿Cómo se regula la transmisión de las acciones o si debe haber un fondo de liquidez?

De la misma forma, también debe decidir sobre aspectos testamentarios, regímenes matrimoniales y cuestiones relativas a los criterios para la creación y composición de los órganos de gobierno de la empresa.

i. PUNTOS CLAVES PARA LOGRAR UN CONSEJO DE FAMILIA

1. PLANEAR UN ORDEN DEL DIA

El propósito de las reuniones es crear un ambiente de comunicación y armonía donde el dialogo entre los miembros mejore el conocimiento entre ellos y la empresa. Para mantener dicho objetivo se debe entregar a los miembros del consejo familiar una orden del día con los puntos específicos a tratar para poder preparar-se adecuadamente para la reunión.

⁴⁰ Rivas Rizo Mario Jose. **Consejo de familia: clave para preservar el legado familiar**. México. 2017, p.35-37. Disponible en línea: VLex<<https://app.vlex.co/m/#search/jurisdiction:MX/CONSEJO+FAMILIAR/WW/vid/731952833>> (Consulta: Abr. 25, 2021).

2. ASIGNAR RESPONSABILIDADES

Una vez que se cuenta con los temas a tratar en la reunión, es bastante útil asignar roles y responsabilidades entre los miembros de la familia, esto para dejar en claro el liderazgo y fomentar el trabajo en equipo. ¿Quién dirigirá la reunión? ¿Quién tomará las notas de los temas tratados?

En este caso se recomienda que el Consejo de Familia nombre a un Presidente en cual tendrá las siguientes funciones a modo de ejemplo:

- Convocar las reuniones del Consejo (tres o cuatro veces al año) con antelación mínima de 20 días, indicando el orden del día.
- Dirigir los debates.
- Regular el tiempo de intervención de sus miembros.
- Fijar el orden del día.

Además, son funciones del Secretario del Consejo de Familia, además de aquéllas que el Consejo estime oportunas otorgarle, las siguientes:

- Proponer al Presidente el orden del día previa consulta con los miembros del Consejo.
- Colaborar con el Presidente en la preparación de las sesiones.
- Redactar las actas y custodiarlas.
- Resolver las peticiones de información

3. CONTAR CON UN REGISTRO DE LAS REUNIONES DE FAMILIA

Al momento de asignar responsabilidades, se debe asignar un rol específico que tome notas de los principales acuerdos y decisiones que se tomen en la reunión, es decir, documentar la reunión. Al hacer un resumen es importante registrar a los familiares que asistieron, los principales temas tratados, las conclusiones y las acciones que se tomaron. Esta información debe guardarse y estar disponible para que los miembros de la familia puedan consultarla.

4. INVOLUCRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS

En función de los objetivos de la reunión, habrá que invitar a los miembros de la familia que tengan edad para participar, familiares que tengan una participación activa en la empresa, parientes políticos y otras partes interesadas que sean clave para los temas que se tratarán (empleados, asesores, etc.)

5. INVITAR A UN CONSEJERO EXTERNO

Es importante invitar a una persona de confianza y que a su vez sea muy respetado por la familia que funja como consejero externo, esto con el objeto de contar con una persona competente que ayude en la toma de decisiones y que facilite la dinámica de la reunión

6. ESTABLECER REGLAS CLARAS

El objetivo de esto es fomentar reuniones de familia eficaces. Algunos ejemplos de reglas básicas van desde prepararse para la reunión, llegar puntuales, evitar interrupciones cuando un miembro tenga la palabra, no desviarse de la orden del día, entre muchos otros.

7. NO DESVIARSE DEL TEMA

Pueden existir ocasiones que surge un tema importante que no esté en la orden del día, en vez de que los miembros del consejo familiar desvíen el foco de atención, es mejor hacer una lista con los temas a tratar de la siguiente reunión. Lo anterior ayudará a planear ese tema importante de manera adecuada en la siguiente junta.

8. CERRAR CON UN PLAN DE ACCIÓN

Muchas veces, las juntas de familia pueden ser muy provechosas, pero si los resultados no se concretan en puntos de acción entonces la junta deja de ser productiva. Es vital concluir con una descripción de las acciones a tomar y quienes serán los responsables de llevar a cabo dicha acción, así mismo las acciones tomadas deben ser informadas en su momento al consejo de administración.

9. MANTENER AL TANTO DEL PROGRESO

Es decir, los miembros del consejo familiar deben comprometerse con los acuerdos y darles seguimiento. Esto es vital para que en la siguiente reunión se informen los avances de dichos acuerdos.

10. ORGANIZAR CONVIVENCIAS

Adicional a las juntas tradicionales del consejo familiar, es necesario organizar actividades distintas esporádicamente, lo cual ayudará a fortalecer las relaciones familiares y abrir nuevos canales de comunicación.

ii. FUNCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

La misión del Consejo de Familia es abordar todas aquellas cuestiones que afecten a los intereses de los accionistas de la Empresa Familiar (EF), sin que debe confundirse, en el desempeño de sus funciones, con el Consejo de Administración. Entre sus funciones pueden destacarse:

- Búsqueda, selección y propuesta de nombramiento de miembros del Consejo de Administración (dictamen previo)
- Informe sobre retribuciones de los miembros del Consejo de Administración
- Informe y propuesta sobre política de contratación de familiares y decidirá o propondrá, en su caso, la salida como asalariado de los miembros de la familia.
- Defenderá los derechos de los familiares que no trabajen en la Empresa.
- Orientaciones a transmitir a la siguiente generación.
- Funciones de arbitraje (a través del Comité de Arbitraje).
- Aplicación de los principios y normas contenidas en el Protocolo y su
- excepción, modificación o revisión.

iii. ELECCIÓN DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE FAMILIA

La elección de miembros del Consejo de Familia habrá de hacerse por consenso y según el siguiente procedimiento a modo de ejemplo:

- Designación de los candidatos por cada rama familiar
- Presentación de los candidatos ante Asamblea Familiar
- Aprobación de los candidatos por la Asamblea Familiar

La toma de decisiones en el Consejo de Familia se hará de forma consensuada. Entendiéndose a estos efectos como decisión válida la que cuente con el apoyo de, al menos, dos tercios de los miembros.

Todo ello implica desarrollar por parte de los consejeros familiares una clara actitud de liderazgo y conocimientos empresariales y pedagógicos. La Planificación de la sucesión debe ser tomada en serio por parte del Consejo de Familia y no como un proceso que solo debería suceder. Debe planearse, debe ser organizado y tener una estructura muy sólida de la misma, asegurando que promueve el crecimiento y protege la longevidad de la empresa familiar para las futuras generaciones.

b. LA ASAMBLEA FAMILIAR O JUNTA FAMILIAR

Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo (no decisorio) y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal.⁴¹

En el interior de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

⁴¹ Ídem, p.60.

a. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA FAMILIAR O JUNTA FAMILIAR

Las principales funciones de este órgano son:

- Informar a la familia de la marcha de la empresa y de los acontecimientos que afecten a la misma.
- Constituir el foro en que se definan los objetivos de la familia en relación con la empresa y la forma en que aquélla puede contribuir a facilitar la continuidad de la misma, es decir, definir lo que la familia espera de la empresa y lo que la familia puede aportar a la empresa.
- Fomentar la cordialidad de las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de crear un ambiente grato que sirva para discutir sin tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma.
- Detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa, y
- Llevar los problemas que detecte al Consejo de Familia y al Consejo de Administración para que sean estas instancias las que tomen las pertinentes decisiones para su solución.

Para lograr una mayor eficacia en el funcionamiento de la Junta de Familia debe haber un líder que la presida y organice sus reuniones, estableciendo el calendario y la agenda y moderando el desarrollo de las reuniones que se celebren. El líder de la Junta de Familia debe ir rotando periódicamente y de ser posible, no debería coincidir con el familiar que presida el Consejo de Familia, ni con cualquiera de aquellos que ocupe un puesto en el Consejo de Administración.

Por otra parte, la Junta de Familia deberá celebrar, al menos, una reunión anual y con dicha periodicidad deberá examinar la situación de la empresa y sus estados financieros, la situación de las relaciones familia - empresa y el estado en que se encuentre la planificación de la sucesión, sin tomar decisiones al respecto, ni detenerse a examinar los aspectos operativos de la dirección de la empresa, es decir, sin interferir en la marcha de aquélla.

Por último, hay que tener en cuenta que cuando la empresa esté en primera generación y haya una sola rama familiar, podrá prescindirse de este órgano de carácter informativo

sin problema, pero teniendo presente que a medida que aumente la familia, la conveniencia de contar con el mismo se irá haciendo más patente.

CONCLUSIONES

Las Empresas Familiares (EF) al representar un 90% de las empresas en México y entre el 80% - 90% de las empresas a nivel mundial, se considera pertinente su continuo estudio debido al alarmante índice de Empresas Familiares (EF) que no sobreviven a una transición generacional. Es por la razón anterior, que antes de hondar en los obstáculos, motivos, creencias y factores que influyen en el escaso éxito de la Empresa Familiar (EF) al enfrentarse a una transición generacional, se considera primordial definir a la Empresa Familiar (EF) desde su perspectiva conceptual (a nivel nacional e internacional), así como de los diferentes tipos en la que esta se puede presentar, tomando en cuenta que la Empresa Familiar (EF) tiene como base una sistema, modelos y enfoques que la rigen independientemente de su tipo. También resaltar las diferencias entre una Empresa Familiar (EF) de una que no lo es, con el fin de comprender los diferentes conflictos y por ende las fortalezas y debilidades de la Empresa Familiar (EF). Tomando todas las consideraciones anteriores, abordar la sucesión generacional de una Empresa Familiar (EF).

La sucesión generacional de la Empresa Familiar (EF), en la mayor parte de los casos se toma como un *suceso* apresurado y por consecuencia poco planificado. Es por esa razón, que se considera que la sucesión generacional de la Empresa Familiar (EF) debe abordarse como un *proceso* cuidadosamente planificado, desde la perspectiva “*mortis causa*”, en la que destaca la figura del testamento, definiendo sus tipos y características principales para la planificación de la sucesión generacional y por otro lado, “*inter vivos*”, en la que destacan las figuras de las sociedades mercantiles, el usufructo y la nuda propiedad y el fideicomiso de planeación patrimonial, como vehículos necesario para que los integrantes de la Empresa Familiar (EF) planifiquen la sucesión generacional.

Las instituciones y claves legales del gobierno de familia son inaprensibles para facilitar el proceso de planificación patrimonial, definiendo figuras como el Protocolo Familiar, así como los Órganos Familiares (Consejo de Familia y la Asamblea Familiar). Lo anterior, con el propósito de definir estructuras, roles, responsabilidades, agendas entre otras cuestiones de relevancia para los integrantes de la familia empresaria.

Como resultado del estudio de la Empresa Familiar (EF) el lector tendrá el conocimiento necesario para evaluar su situación como familia empresaria. Por consiguiente, las probabilidades aumentan de un *suceso* de una sucesión generacional a un *procedimiento* cuidadosamente planificado. Que el lector tenga de manera digerible las diferentes figuras jurídicas existentes en nuestra legislación mexicana para poder consolidar de la mano de un experto su situación y de esa manera aumentar la vida de la Empresa Familiar (EF).

El presente estudio represento un reto desde un inicio debido a la falta de información sobre las Empresas Familiares (EF) en México. Gracias a los esfuerzos de instituciones privadas que comprenden la trascendencia de las Empresas Familiares (EF) en nuestro país, se logró iniciar un análisis sobre este tipo de empresas, que cabe resaltar representan un 90% en México. Abonado a lo anterior, otro de los retos que se enfrente este estudio fue el de transmitir información técnico-jurídica de forma digerible para el lector que su principal enfoque es el del negocio. Por esa razón, se considera que la presente Tesis es de trascendencia debido a que la barrera entre el gremio de los abogados y de los empresarios es diluido con fines comunes, tales como, el desarrollo económico y la estabilidad y crecimiento social del país.

Por otra parte, el presente estudio da pie a nuevas cuestiones tales como:

- La importancia de legislar un concepto de Empresa Familiar en nuestro país
- El deber del gobierno en realizar censos enfocados en el análisis de las Empresas Familiares en México
- Formalizar o en su caso legislar nuevas figuras jurídicas enfocadas en la ayuda de la planeación generacional de una Empresa Familiar
- Desarrollar nuevas estrategias fiscales para el apoyo de las Empresas Familiares
- El reconocimiento del Protocolo Familiar en nuestra legislación
- Código de Buenas Prácticas para las Empresas Familiares

En todo caso, el estudio presentado representa un esfuerzo de concientización específicamente al lector que planea o ejerce un enfoque comercial. Lo anterior debido a que un sano crecimiento del negocio también requiere un sano crecimiento familiar en caso de las Empresas Familiares.

BIBLIOGRAFÍA

A. DOCTRINA

Aparicio Castillo Ricardo. **SER Y HACER DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS UNA VISIÓN INTEGRAL**. 1ª ed. México, LID, 2017/2021.

Barroso Martínez Ascensión y Barriuso Iglesias Cristina. **LAS EMPRESAS FAMILIARES**. México. 2014, p.1. Disponible en línea: UNEX <https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf>

Center for Family Business. **How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. 2019. Disponible en línea: Bulding a better working word <<https://familybusinessindex.com/>> (Consulta: Mzo. 24, 2021).

Chirino Castillo Joel. **HOMENAJE AL DOCTOR OTHON PEREZ FERNANDEZ DEL CASTILLO POR EL COLEGIO DE PROFESORES DE DERECHO CIVIL FACULTAD DE DERECHO-UNAM**. México. 2017, p.99. Disponible en línea: Archivo Jurídico de la UNAM <<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4488/21.pdf>>

Deloitte. **El gobierno corporativo y los derechos de las minorías**. 2012. p. 3. Disponible en línea: <<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gobcorp-y-derechos-minorias.pdf>>>

Leach Peter & Bogod Tony. **Claves de la empresa familiar**. 1ª ed. España. BDO Audiberia, 2006/2021.

Lozano Tomas. **TESTAMENTOS, SUCESIONES Y ALGO MAS**. 1ª ed. México. OCEANO DE MÉXICO, 2009/2021.

Mayo Castro Armando. **EMPRESAS FAMILIARES EN MEXICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LAS SUCESIONES**. México, p. 2646. Disponible en línea: UANL <<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2643-2666%20Empresas%20familiares%20en%20M%E2%80%99Axico,%20Gobierno%20Corporativo%20y%20la%20Sucesion.pdf>>

Peter Davis. 1983. **Realizing the potential of family business**. Organizational Dynamics. Periodicals Division. American Management Association. Summer.

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

Real Decreto 171/2007. Disponible: BOE
<<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>>

Rizo Rivas José Mario. **A heredar tranquilidad.** México. 2018, p.51. Disponible en línea: VLex
<https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/empresa+familiar%3B+testamento/p2/WW/vid/730402013>

M. F. Whiteside, C. E. Aronoff y J. L. Ward, **Cómo trabajan juntas las familias en sus empresas,** México, Planeta, 2005/2021

M. Strike Vanessa. **Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future.** Enero, 2012. Disponible en línea:
<https://www.researchgate.net/profile/VanessaStrike/publication/239771691_Advising_the_Family_Firm/links/55392f620cf2239f4e7d8c92/Advising-the-Family-Firm.pdf>

Nogales Fernando. **LA FAMILIA EMPRESARIA.** España. DIAZ DE SANTOS,2008/2021.

Rivas Rizo Mario José. Abrir en caso de emergencia. **Guía para el buen desempeño de una organización familiar.** México. 2018. p.95.Disponible en línea: IMCP
<<https://app.vlex.com/#sources/23014>>

Rivas Rizo Mario Jose. **Consejo de familia: clave para preservar el legado familiar.** México. 2017, p.35-37. Disponible en línea: VLex
<<https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX/CONSEJO+FAMILIAR/WW/vid/731952833>>

Rizo Rivas Mario Jose. **Reglas del juego: el rol del testamento en la empresa familiar.** México. 2014, p. 47. Disponible en línea: VLex
<https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/empresa+familiar%3B+testamento/WW/vid/577269410>

San Martin Reyna Juan Manuel y Encalada Duran Jorge Alberto. **Radiografía de la empresa familiar en México.**1ª ed. México. UDLAP, 2017, p.9. Disponible en línea: UDLAP
< <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>>

Sánchez Ruiz Mercedes. **RÉGIMEN JURIDICO DE LA EMPRESA FAMILIAR.** 1ª ed. España. Aranzadi, 2010/2021.

Sánchez Vega Alejandro. **Aspectos fiscales del Fideicomiso.** México. 2012. págs.121-131.Disponible en línea: IMCP < <https://app.vlex.com/#sources/7119> >.

Serrano Cañas Manuel José. **El cambio generacional en empresas familiares.** España. Marcial Pons ediciones jurídicas y sociales,2013/2021.

Soto Figueroa Mario. **FAMILIA EMPRESARIA**. México. 2018, p.31. Disponible en línea: VLex < <https://app.vlex.com/#WW/vid/763903941> >

Soto Figueroa Mario. **PROTOCOLO FAMILIAR**. México. 2018, p.31. Disponible en línea: VLex < <https://app.vlex.com/#sources/22928>>

Tarragona Jordi. **TEMAS CLAVE DE LA EMPRESA FAMILIAR**. 1ª ed. España. PROFIT EDITORIAL, 2019/2021.

B. LEGISLACIÓN

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (D. O. F. Feb. 05, 1917/Marzo 11, 2021).

Ley Federal del Trabajo (D. O. F. Abr. 01, 1970/Enero 11, 2021).

C. JURISPRUDENCIA

TALLER FAMILIAR. INTEGRANTES (INTERPRETACIÓN DEL ARTÍCULO 351 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO). Tesis aislada. Amparo directo. Tribunales Colegiados de Circuito. Clave XIX.1o.35 L (SJF: 9ª época, T XXXII, Oct., 2010, p. 3211) Disponible en línea: SCJN <<https://sjf2.scjn.gob.mx/detalle/tesis/163537>> (Consulta: Mayo 5, 2021)